

VANESSA ALBERTI TAKIGUCHI

**SISTEMA DE REMUNERAÇÃO FIXA PARA A EMPRESA OMAR CAMARGO CCV
LTDA.**

Trabalho de pós-graduação apresentado ao Curso de
Especialização em Administração de Pessoas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador Prof. Dr. Joel Souza e Silva

CURITIBA

2011

Dedicamos esse trabalho ao nosso Deus que durante todo o tempo nos revelou:

“Se estiver embotado o ferro, e não se afiar o corte, então se deve por mais força; mas a sabedoria é proveitosa para dar prosperidade”.

Eclesiastes 10:10

AGRADECIMENTOS

Aos nossos companheiros e familiares, que com muito apoio, paciência e principalmente amor estiveram ao nosso lado. Compreendendo e auxiliando a exclusividade que os estudos exigiram.

A nosso orientador, que carinhosamente nos auxiliou com seus conhecimentos, transmitiu-nos a confiança necessária e norteou os passos a serem seguidos.

Aos professores do curso, pelas contribuições ao trabalho e questionamentos que nos levaram ao aperfeiçoamento.

A secretária Cássia e a coordenadora do curso profa. Dra. Mirian Palmeira que nos atendiam prontamente nas solicitações.

Aos amigos de curso, que certamente sentiremos saudades, pelos momentos de riso e de união para cumprir todas as tarefas.

RESUMO

TAKIGUCHI, Vanessa Alberti. **Sistema de Remuneração Fixa para a empresa Omar Camargo CCV Ltda.** Trabalho de Conclusão de Curso –Administração de Pessoas – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

A empresa Omar Camargo CCV Ltda, objeto de estudo desse trabalho, iniciou suas atividades no Paraná em 1953, classificada como empresa de pequeno porte atuante no segmento de mercado de capitais. O objetivo desta pesquisa visa desenvolver uma proposta de um sistema de remuneração fixa. Esse estudo foi realizado através de pesquisa sobre os modelos de remuneração funcional, bem como um diagnóstico atual da empresa, proposta e aplicação de um modelo de pontos para cargos e salários.

Os setores que foram estudados são os setores de Renda Fixa e Renda Variável, pois fazem parte do *business cor* da empresa. Os cargos que fazem parte dessa amostra recebem remuneração fixa e alguns remuneração variável. Foi constatado que a metodologia aplicada pela empresa para definir a remuneração fixa entre os cargos era feita empiricamente, sendo definida pela Diretoria sem qualquer embasamento quantitativo especializado.

Diante do quadro encontrado na empresa, buscou-se realizar um estudo sobre a metodologia de pontos, portanto foi necessário conhecer a estrutura das atividades de cada cargo, seu nível de complexidade e interrelação com os demais cargos. Após a avaliação preliminar foi desenvolvido um modelo de cargos e salários contemplando apenas o salário fixo funcional, pois é o parâmetro mais necessário para a empresa aprimorar em relação ao mercado.

O método que foi utilizado para elaborar a estrutura salarial é o sistema de pontos descrito pelo autor Benedito Rodrigues Pontes. Esse método foi escolhido por ser o mais utilizado pelas empresas brasileiras, facilitando futuras comparações, além de representar uma avaliação quantitativa, o que permite maior precisão, objetividade, análise e de fácil aplicação.

Dos 47 cargos existentes na empresa, foram descritos 12 cargos, desde o operacional-técnico ao gerencial, bem como a foram realizados o levantamento preliminar de funções, definição dos grupos ocupacionais, definição dos cargos-chaves, descrição de função, avaliação dos cargos, definição dos fatores e graus, definição do comitê de avaliação dos fatores, classificação de cargos, estrutura e política salarial e aplicação no modelo de pontos. Para isso foram definidos 4 fatores com 5 graus cada um. Também foi definido 8 níveis, sendo o primeiro admissional e os demais interníveis. Foi definido uma amplitude de 45% entre o primeiro e o último nível, bem como um crescimento horizontal de 5,45% para os interníveis.

Após o enquadramento dos cargos na estrutura salarial, verificou-se que estava ocorrendo algumas inconsistências, pois alguns cargos encontravam-se acima e outros abaixo da estrutura salarial desenvolvida nesse trabalho. Porém é importante ressaltar que através do método recomendado, todos os cargos estarão melhores detalhados com maior nível de confiança e assim auxiliar na tomada de decisão, quanto às políticas salariais adotadas pela empresa.

Palavras-chave: plano de cargos e salários, remuneração fixa, política salarial.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVO GERAL.....	9
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3	JUSTIFICATIVA.....	9
1.4	METODOLOGIA.....	10
2	REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICO	12
2.1	CONCEITOS FUNDAMENTAIS PARA O EQUILÍBRIO INTERNO E EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO	13
2.2	GESTÃO DA REMUNERAÇÃO	15
2.2.1	Perspectivas da Gestão da Remuneração.....	16
2.3	SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO	18
2.3.1	Tipos de remuneração x tipos de contribuição.....	19
2.3.2	Parâmetros para determinação da remuneração adequada.....	21
2.3.3	Remuneração fixa	23
2.3.4	Formas tradicionais para estabelecer a remuneração	23
2.3.5	Remuneração como função da complexidade	26
2.4	REMUNERAÇÃO FUNCIONAL: O SALÁRIO BASEADO NO CARGO	26
2.4.1	Componentes de um sistema de remuneração funcional	27
2.4.2	Críticas ao sistema de remuneração funcional	28
3	A EMPRESA	30
3.1	DADOS GERAIS.....	30
3.1.1	Missão.....	30
3.1.2	Visão	30
3.1.3	Valores.....	30
3.2	HISTÓRICO.....	30
3.2.1	PRINCIPAIS PRODUTOS	32
3.2.2	CLIENTES	33
3.2.3	CONCORRENTES	33
3.2.4	COMPONENTE TECNOLÓGICO.....	33
3.2.5	ORGANOGRAMA FUNCIONAL (VISUALIZAR EM 150%)	34
3.3	DIAGNÓSTICO DA REMUNERAÇÃO NA EMPRESA.....	35
3.3.1	PONTOS FORTES	35

3.3.2	PONTOS FRACOS.....	35
3.3.3	QUADRO GERAL DE CARGOS	36
3.3.4	CARGOS PARA A PESQUISA E FORMA DE REMUNERAÇÃO	37
3.3.5	SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	38
3.4	PESQUISA SALARIAL.....	44
4	PROPOSTA	45
4.1	MODELO.....	45
4.2	COMO IMPLANTAR.....	48
4.3	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	49
a)	Salário de Admissão	77
b)	Enquadramento após experiência.....	77
c)	Promoções nos primeiros anos	77
d)	Promoção Horizontal.....	77
e)	Mudança de classe na mesma faixa	78
f)	Mérito - desempenho/produtividade	78
g)	Promoção Vertical – Quadro de Vagas	79
5	CONCLUSÃO.....	80
6	REFERÊNCIAS.....	82

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações, além dos investimentos em materiais, contém em seu universo o mais importante ativo, que é a sua força de trabalho seus recursos humanos, dotados de inteligência e de capacidade de transformação, sendo a principal força motora dentro das organizações.

Uma política bem definida de cargos e salários constitui ponto crucial na estratégia de gestão eficaz de recursos humanos. Para tal, é necessário criar subsídios através da definição de diretrizes básicas a serem seguidas.

A definição de uma política de cargos e salários constitui-se uma tarefa árdua face as diversas etapas necessárias para uma correta aplicação do plano.

No mundo de alta competitividade atual, o desenvolvimento e sustentabilidade das empresas dependem da disponibilidade permanente de recursos humanos necessários e capacitados a atingir seus objetivos. Desta maneira, torna-se necessário uma estratégia para reter e desenvolver os talentos dos recursos humanos disponíveis. Não somente a retenção, mas a obtenção destes recursos. Uma política de salários bem definida neste caso também se constitui como um fator de atração de talentos.

É importante salientar que o salário por si só não motiva, conforme a teoria das necessidades humanas, onde a remuneração faz parte dos fatores físicos higiênicos, sendo necessário para a manutenção pessoal e como tal caracterizado como um fator óbvio de lei da compensação, onde existindo trabalho, existirá a contrapartida da compensação, portanto o mesmo é visto como um fator não motivador, visto ser uma obrigação do comprador da força de trabalho. Por outro lado, caso esse fator salário não seja satisfeito de forma justa, baseado em mercado e em políticas claras, o mesmo poderá se transformar em um fator com grande relevância na desmotivação dos empregados. Portanto uma condução estratégica da política salarial na empresa será uma força básica necessária para um ganho de produtividade e retenção de seu capital humano, e ponto de partida para uma posição diferenciada na criação de valores e estruturas.

A avaliação e classificação de cargos consistem no processo de análise e comparação das características dos cargos, classificando-os para serem utilizados como base de um sistema justo de remuneração.

O objetivo desta análise é adequar o salário ao nível de especialização de cada funcionário, dentro de diretrizes que a empresa estabelece, buscando assim criar um equilíbrio tanto interno como externo, de forma a aumentar o nível de satisfação interno e reter talentos que não haja necessidade de buscar oportunidades em outras empresas. Assim, cada funcionário terá em mente claramente sua posição dentro da organização e sua possibilidade de crescimento.

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma proposta de um sistema de remuneração fixa aplicável aos setores de Renda Variável e Renda Fixa de uma corretora de valores.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Efetuar pesquisa bibliográfica dos modelos de remuneração fixa;
- Efetuar um diagnóstico da situação atual da empresa demonstrando os pontos fortes e fracos;
- Desenvolver um modelo de remuneração fixa aplicável a empresa em estudo;
- Elaborar pesquisa salarial dos cargos que fazem parte do modelo;
- Propor um plano de implantação da remuneração;

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como justificativa a necessidade de definir salarialmente a hierarquização dos cargos nos setores de renda variável e renda fixa, pois atualmente não há modelo científico utilizado pela empresa, sendo definidas as alterações salariais empiricamente. Desta maneira é necessário desenvolver um modelo que contemple a avaliação de fatores e graus dos cargos, bem como a definição de importância dos cargos. Estes setores foram escolhidos devido sua importância estratégica na empresa, pois fazem parte do *business core* e possuem atuação direta na captação de recursos financeiros para a empresa.

Este estudo também visa à associação acadêmica do conteúdo teórico com a prática, podendo fornecer a empresa em estudo, uma ferramenta para aperfeiçoar o modelo utilizado atualmente. Além de possibilitar a empresa perceber possíveis disfunções praticadas com o modelo empírico utilizado.

1.4 METODOLOGIA

Será realizada uma pesquisa sobre os cargos dos setores de Renda Fixa e Renda Variável existentes na empresa Omar Camargo Corretora de Câmbio e Valores Ltda, bem como é feita pela empresa a remuneração desses cargos.

Na empresa a ser estudada, as informações serão obtidas através de pesquisa bibliográfica e também documental. A primeira será realizada visando gerar embasamento teórico para aplicação dos dados encontrados na pesquisa documental, que por sua vez, será realizada através de material fornecido pela empresa. Utilizando-se dos procedimentos da Pesquisa Exploratória será possível a realização do Estudo de Caso visando diagnosticar e propor uma solução para o problema proposto por esta pesquisa.

A corretora foi escolhida para objeto de estudo, pois possui uma metodologia de remuneração empírica. Em 2008 desenvolveu uma base de avaliações de desempenho com hierarquização dos cargos, porém não há remuneração atrelada, nem um estudo de equalização dos salários. Sendo definido empiricamente pela Diretoria as alterações salariais necessárias, por isso requer-se um estudo aprimorado para determinar um modelo de remuneração fixa.

O diagnóstico da empresa será obtido através de visitas técnicas, por onde será observado o *modus operandi* do processo, a forma de atuação dos profissionais que estão envolvidos no processo, setores e as demais atividades dos profissionais de apoio. Através de reuniões com a diretoria e setor de gestão de pessoas, espera-se obter os dados gerais da empresa, seu histórico, o mercado de atuação, a maneira como são desenvolvidos os produtos personalizados aos seus clientes, sistema de gestão de recursos humanos, posicionamento estratégico atual e futuro, bem como os aspectos tecnológicos da empresa.

Para realização dessa pesquisa serão estudados os métodos de remuneração fixa descritos em literatura, a fim de gerar conhecimento sobre suas características e aplicabilidade, e assim possibilitar uma indicação da metodologia mais adequada para o processo em questão.

Wood Jr. e Picarelli (1996) elencam como elementos centrais do sistema de remuneração:

- a remuneração fixa (funcional, por habilidades, competências, e os benefícios, incluindo a previdência complementar);

- a remuneração por desempenho (variável, incluindo a participação acionária);
- as formas especiais (criadas em função do alcance de resultados excepcionais).

O método de remuneração que será estudado é a remuneração fixa.

2 REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICO

A administração da remuneração sempre foi considerada uma questão crítica e também de importância para a eficiência organizacional. Diante das pressões provenientes de um ambiente cada vez mais competitivo, a administração da remuneração vem ganhando espaço ainda maior à medida que afeta diretamente a capacidade de sobrevivência das organizações. Para Hipólito (2011) a dificuldade de reter mão-de-obra qualificada e a necessidade estimular seu contínuo aperfeiçoamento, a preocupação em reduzir o custo de produção a níveis internacionais, a busca pelo comprometimento para com os objetivos organizacionais e reforço das atitudes e valores que vão ao encontro desses objetivos, sinalizam a importância de uma gestão de recursos humanos integrada vertical e horizontalmente: verticalmente por meio da compatibilização de suas práticas (inclusive as de remuneração) com as estratégias e as *core competencies* da organização e horizontalmente pela sinergia entre os instrumentos de gestão de pessoas.

Pode-se entender como *core competencies* o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar a diversidade de habilidades e integrar multiplicidades de tecnologia (PRAHALD E HAMEL, 1991 *apud* HIPÓLITO, 2001, p. 13)

A dificuldade em estabelecer num ambiente complexo, mutável e turbulento parâmetros que possibilitem uma gestão da remuneração que se mantenha integrada as demais práticas organizacionais, ao longo do tempo não configura o único limitador à evolução das técnicas de remuneração. Também é possível verificar o enraizamento e disseminação de técnicas tradicionais de gestão salarial, carregadas de valorização excessiva do uso de estatísticas sofisticadas, inacessíveis para a grande massa de empregados.

Outra dificuldade que se encontra é que estaria a encargo da organização ditar o que as pessoas deveriam fazer, instituindo os cargos como meio de atingir a melhor prática, esse modelo acaba por funcionar como uma barreira a evolução das técnicas de remuneração, e, além disso, também estaria o poder da área de cargos e salários em manusear informações confidenciais. Talvez por esse motivo o aumento da importância do tema não tenha sido acompanhado de uma forma adequada à evolução das técnicas de administrar a remuneração, pois ainda

apresentam-se pouco flexíveis e desconexas dos movimentos organizacionais, reforçando o *status quo* e adiando a mudança organizacional.

Quando o ambiente exige da organização flexibilidade e agilidade de resposta é perceptível a dificuldade das técnicas tradicionais de administração salarial em recompensar de forma alinhada com os objetivos e metas organizacionais, em reforçar o comprometimento das pessoas para com a organização e em estimular a capacitação do quadro de colaboradores, elementos essenciais à sustentação dos movimentos de adaptação da organização. Esse fenômeno tem levado ao aumento no grau de preocupação das organizações em administrar de forma eficiente a remuneração de seus profissionais. (HIPÓLITO, 2001 p. 14)

2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS PARA O EQUILÍBRIO INTERNO E EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Primeiramente o conceito de remuneração torna-se necessário, para que o contexto sobre sistemas de remuneração possa ser compreendido. Pode-se verificar o seguinte conceito de remuneração:

[...]remuneração é o conjunto de pagamentos provenientes do empregador ou de terceiros, recebidos em decorrência da prestação de serviços subordinados. Esse conceito é mais amplo que salário, pois engloba tanto o pagamento feito pelo empregador (salário) quanto o recebido de terceiros (gorjetas). (BARRETO; ALEXANDRINO; PAULO, 2006, p.203)

Também pode-se incrementar o conceito de remuneração mencionado por Ceriello e Freeman, 1991 *apud* Hipólito, 2001, p. 13) “remuneração ou compensação significa toda forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe”.

Segundo Gil (2001) a organização das formas de trabalho e a remuneração do capital humano são constantemente discutidas, modificadas e aperfeiçoadas no transcorrer do tempo.

No Brasil, nos anos 40, as primeiras técnicas começaram a ser aplicadas em empresas do governo inspiradas em modelos americanos. Nos anos 60 e início dos 70, com a chegada das empresas multinacionais, a administração salarial tornou-se mais conhecida e utilizada no país.

A partir dos anos 80 iniciou um processo de ligação entre os instrumentos de remuneração e os sistemas de desempenho, porém, esta prática consolidou-se nos anos 90 com o surgimento de outras técnicas, da remuneração variável e da participação nos lucros e resultados. Além da crescente utilização dos sistemas de remuneração por competências.

A remuneração empregada é o elo entre empresas e trabalhadores, independente da forma ou da época, pois todos dependem da remuneração para sobreviver.

A equiparação salarial é outra questão importante, pois os profissionais que ocupam cargos de mesma natureza e com o mesmo nível de responsabilidade desejam uma remuneração igualitária. Além de que a igualdade de condições é vista pelo empregado como uma questão de justiça e demonstra a valorização de seu desempenho no contexto organizacional, o que configura uma ferramenta para atrair e reter profissionais.

Silva (2005) menciona que as diretrizes que norteiam o subsistema de remuneração são:

Equilíbrios internos significam estabelecer justiça e remunerar as pessoas pela importância dos cargos que ocupam, pelas responsabilidades que assumem e pelos resultados que geram para a organização. Além de remunerar cada funcionário considerando a comparação de seu cargo com os demais da empresa. Portanto, o equilíbrio interno se dá através de diferenças salariais entre os cargos, e diretamente proporcionais às exigências que suas tarefas apresentam diante dos seus ocupantes.

Equilíbrio externo significa a realização de práticas salariais compatíveis com o mercado de trabalho e o segmento de atuação da empresa para cargos similares em outras organizações. O equilíbrio externo é atingido quando os valores pagos internamente se comparam com os praticados no mercado de referência e em determinada proporção definida pela política salarial interna.

A busca deste equilíbrio tem base na equação entre o conteúdo e a exigências utilizadas pela empresa nos respectivos salários praticados em determinado mercado referencial. (SILVA, 2005, p. 4). Embora as tendências indiquem que este tipo de instrumento cairá em desuso no futuro, o autor Silva

(2005) menciona que sua aplicação é largamente necessária, seja em empresas que ainda administram empiricamente os salários, seja como base para determinação da remuneração das responsabilidades previstas no sistema de remuneração.

2.2 GESTÃO DA REMUNERAÇÃO

Segundo Oliveira (2005) as empresas têm concentrado seus esforços em definir estratégias, projetar e implantar estruturas que permitam atender desafios e satisfazer clientes, além de operar com margens menores, algumas vezes decrescentes ou até mesmo optar por conquistar novos mercados com maior margem e maior risco, com o objetivo de manter a competitividade.

Esse cenário gerou um nível de exigência sobre executivos, técnicos administrativos e operacionais que aumentaram o estresse e a insatisfação, muitas vezes não totalmente revelados, e com isso inicia-se um processo de comprometimento do desempenho das empresas, necessitando rever os modelos de gestão existentes.

A área de recursos humanos deverá posicionar-se de maneira a não ser rebocada por esse processo, mas conduzir à organização, conhecendo seus produtos, o mercado em que atua, os processos existentes, a cultura e os valores que norteiam a organização para poder definir quais programas de remuneração são os mais adequados a sua realidade.

A área de recursos humanos deverá conhecer e entender os modelos existentes de remuneração, desde o tradicional e fundamental plano de cargos e salários, até os diversos tipos de remuneração variável, além do recente modelo de remuneração por competências a fim de liderar os processos de gestão das empresas.

As mudanças ocorridas na economia global têm levado as empresas a redimensionarem-se, através de enxugamento das estruturas, tecnologias, preço, prazo e qualidade, como consequência aumenta a responsabilidade dos profissionais sobre suas atitudes, eleva o padrão de desempenho e remuneração, pois os indivíduos precisaram ser tão flexíveis quanto às empresas.

O mercado valoriza profissionais com múltiplas competências e iniciativa. Informações, conhecimentos atualizados e múltiplas habilidades são palavras vitais para empresas e empregados.

Á área de remuneração é uma das mais importantes da administração de recursos humanos, porém a mais carente de pesquisa e suporte técnico que possibilitem superar os desafios.

As crescentes mudanças ambientais e as exigências de dinamismo organizacional tem se tornado complexo, o que influencia a questão salarial que deve ser analisada como um prisma que apresenta uma faceta diferente conforme o ângulo pelo qual se olha. Portanto, cada enfoque deve ser considerado ao administrar salários por meio de um plano salarial, com base em métodos e sistematização.

A questão salarial envolve aspectos psicológicos, sociológicos, econômicos, organizacionais, institucionais, políticos e éticos. No aspecto psicológico o salário é um elemento importante na motivação, mesmo que versem autores sobre o grau dessa relação. No aspecto social o salário representa um *status*, pois na nossa sociedade os indivíduos são julgados pelo que ganham. No aspecto econômico, o salário representa renda para empregados e custo para o empregador. No aspecto organizacional o salário pode ser utilizado para reforçar o poder das chefias, além da correlação entre poder, *status* e riqueza. No aspecto institucional ou legal o salário versa sobre as questões trabalhistas de salário mínimo, adicionais por periculosidade, critérios para correção, entre outros.

O salário deve ser visto pela empresa como uma função agregada de motivação e utilizá-lo como instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais.

Administrar salários significa gerir e governar o recurso salário nas organizações de maneira eficaz, como objetivo de:

Para a empresa: atrair, reter, motivar as pessoas que necessite.

Para as pessoas: receber o justo pagamento pelo serviço realizado.

2.2.1 Perspectivas da Gestão da Remuneração

O desafio da área de recursos humanos será a compatibilização dos objetivos da empresa com os pessoais, de forma a maximizar o desempenho da organização em conjuntura difícil. Segundo Oliveira (2005, p.8) “[...] a administração salarial deverá ser rígida o bastante para manter um tratamento homogêneo e flexível o suficiente para permitir um tratamento individualizado”. Portanto, a equação da

remuneração, que deve manter o equilíbrio entre custos para a organização e o rendimento para o empregado, ganha variáveis características para o momento presente, ou seja, um crescente interesse na administração de salários como um instrumento de produtividade, racionalização e gestão de custos.

A compatibilização dessas variáveis estão sendo alinhadas a algumas premissas:

- Desaceleração dos aumentos de méritos em massa;
- Maior ênfase na parte variável da remuneração;
- Aceleração do tratamento individualizado, em vez de estrutura salarial;
- Vinculação da remuneração a desempenho e metas;
- Flexibilidade nos planos, visando maior adaptação a mudanças sociais, econômicas e tecnológicas;
- Busca do enriquecimento dos cargos;
- Visão sistêmica dos cargos (polivalência);
- Visão sistêmica dos processos (politécnica);
- Ênfase em carreiras;
- Participação dos funcionários na elaboração dos instrumentos gerenciais;
- Maior transparência;
- Definição de piso salarial por categorias;
- Diminuição dos extremos salariais;
- Informatização plena na área;
- Profissionais com ampla visão de empresa e de RH.

Gestão de Remuneração é uma função estratégica, e com o passar do tempo necessita de modificações para se adequarem a realidade e contexto social. A contribuição individual de um profissional passou a ser o maior agente agregador de valor das organizações, por isso a remuneração é utilizada como um meio de atrair e reter os talentos humanos.

O quadro abaixo demonstra as mudanças na gestão de remuneração:

QUADRO 1 – SÍNTESE DAS MUDANÇAS NA GESTÃO DE REMUNERAÇÃO

Passado	Presente e Futuro
Foco no cargo, por meio de avaliações baseadas em fatores comuns	Foco na pessoa, por meio de avaliações e remuneração baseadas em competências.
Pesquisa de salários e benefícios	Pesquisa sobre estratégias de remuneração
Especialização técnica/oligofuncionalidade	Multifuncionalidade/polivalência/politecnia
Carreiras verticais	Carreiras verticais e laterais apoiadas em competências
Gestão do desempenho individual	Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que ele interage.
Uso do processo de remuneração orientado para disciplinar relações salariais	Uso da remuneração como estratégia de comunicação e mudança de comportamentos
Rigidez estrutural	Flexibilidade plena e aderente a estratégia do negócio
Estratégia empresarial voltada para o curto prazo – lucros imediatos pelo gerenciamento e controle de custos	Geração de valor para atingir resultados em longo prazo consubstanciado no investimento nas pessoas.
Análise segmentada das funções organizacionais	Visão sistêmica de processos

FONTE: OLIVEIRA (2005)

2.3 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

Segundo Dutra (2002) a forma da organização concretizar a valorização da pessoa em termos de gestão é fazê-la pela remuneração, pois a remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. Muitas vezes a remuneração é entendida como um fator de recompensa extrínseco, ou seja, que vem de fora da pessoa. A remuneração, além de ser um componente externo também possui um componente muito importante intrínseco de valorização, pois o indivíduo em diversas situações traduz a remuneração como à importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado. Por isso ao tratar a remuneração como um fator objetivo, perde-se a perspectiva de todo o seu valor simbólico em nossa sociedade.

2.3.1 Tipos de remuneração x tipos de contribuição

A remuneração pode ser dividida nas seguintes categorias, em razão da forma como se apresenta para a pessoa:

Remuneração direta corresponde ao total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. O total de dinheiro pode ser fixo – remuneração fixa (montante previamente ajustado entre a pessoa e a organização a ser pago regularmente pelo trabalho realizado) com pagamentos mensal, semanal ou diária. O total de dinheiro também pode ser variável - remuneração variável (montante a ser pago em razão de determinados resultados obtidos do trabalho da pessoa). A remuneração pode ser composta por ambos fixo e variável, bem como uma ou outra forma.

Remuneração indireta corresponde a um conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado. Este tipo de remuneração indireta geralmente é complementar a remuneração direta, tem como objetivo fornecer segurança e conforto aos trabalhadores em relação à organização. Sendo estendida a todos os empregados, pois não é objeto de diferenciação interna e é composta por benefícios. Segundo Marras (2000) benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização e soma-se na composição da remuneração do empregado. Os benefícios também são facilidades, conveniências, vantagens e serviços oferecidos pela organização a fim de poupar tempo e esforço, sendo fator de atração e retenção do trabalhador na organização.

De maneira resumida pode-se dizer que a remuneração direta é representada pelo valor em dinheiro e a remuneração indireta é representada pelo dinheiro que não se retira do bolso.

Portanto a remuneração pode ser dividida em função da forma como se apresenta e do objeto da remuneração:

Remuneração básica: pode ser composta pela remuneração funcional, ou por cargo, é a mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados, é a remuneração recebida pelas pessoas, geralmente é fixa; a remuneração por habilidades ou por conhecimento baseia-se em aumentos salariais vinculados a um processo de certificação, no qual o funcionário tem de demonstrar o domínio do conhecimento e da capacidade prática, sendo necessário tempo para que o funcionário seja treinado e adquira as habilidades do novo cargo (WOOD,

1996, p. 50 e 60); remuneração por competência são aquelas exigidas entregues pela pessoa (HIPÓLITO, 2001, p.82). É um conjunto de competências de domínio do indivíduo e de como ele as aplica na realização de suas tarefas, é um saber agir responsável e reconhecido, que mobiliza, integra transfere conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo. A remuneração por competência tem por objetivo expandir as vantagens competitivas pouco padronizadas e de maior grau de abstração, como as gerenciais. (CARDOSO, 2006 p.15).

Remuneração por senioridade: nos sistemas tradicionais a senioridade tem papel central, pois a evolução da carreira e salário está atrelada ao tempo na função ou cargo, ou seja, o tempo de experiência à empresa. Essa forma de remuneração é ainda comum e requer adicionais percentuais ao salário em função do tempo em que está exercendo função na empresa. Segundo Dutra (2002) essa forma de remunerar está sendo criticada, pois não estimula o desenvolvimento do indivíduo, mas premia unicamente a permanência na empresa. No mercado, o uso de forma de remuneração está em declínio e na modalidade de remuneração por habilidade, a senioridade tem um papel secundário.

Remuneração por performance: é a remuneração que procura premiar os resultados apresentados pelas pessoas e pela empresa ou negócio. Geralmente é variável, vinculada as metas de resultado individual, por equipe e/ou por negócio/empresa. Essa remuneração é transferida para a pessoa mediante dinheiro, participação acionária ou prêmios (DUTRA, 2002, p.183). A remuneração por performance ou resultado objetiva vincular o desempenho à produtividade e a qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa. A remuneração poderá ser através do cumprimento total ou parcial das metas determinadas pela empresa (MARRAS, 2000, p. 273).

Remuneração indireta: é a remuneração apresentada na forma de benefícios, serviços ou facilidades oferecidas pela empresa ao empregado. Esse tipo de remuneração pode ser constituído de benefícios legais estabelecidos por lei ou acordo sindical, geralmente abrangendo todos os empregados indistintamente. Também há benefícios concedidos pela empresa em virtude de necessidades impostas pela localidade, pelas características de grupos ocupacionais ou para

destacar determinados grupos, normalmente o grupo vinculado à gestão da empresa/negócio (DUTRA, 2002, p.183).

A remuneração está ligada ao tipo de contribuição da pessoa para a empresa, desta maneira é possível diferenciar as pessoas pelo que agregam de valor para a empresa. A remuneração fixa, em razão da legislação brasileira não pode ser diminuída ao longo do tempo, exceto em casos excepcionais, por isso é necessário uma administração adequada para sua alteração, analisando o desempenho das pessoas. Uma interpretação para o desenvolvimento da pessoa é atribuída ao quanto consegue lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade e, portanto ser mais bem remunerada, pois esse desenvolvimento consiste em algo que não retrocede. Diferentemente a remuneração variável normalmente é empregada para remunerar uma entrega excepcional e pontual em determinado espaço de tempo. A remuneração variável normalmente é atrelada ao cumprimento de metas, através de *performances* individuais, equipe ou do negócio, este resultado é o esforço das pessoas. Já o desenvolvimento é o esforço em razão das contingências; uma pessoa esforçada hoje pode não ser mais amanhã; por isso a remuneração é definida em função das contingências.

2.3.2 Parâmetros para determinação da remuneração adequada

Como forma de determinar parâmetro de valorização, a remuneração é utilizada para fazer a equidade interna e externa. Porém não basta apenas determinar um escalonamento de valores, mas sim analisar a remuneração com a capacidade da pessoa de sobreviver em nossa sociedade. Através da remuneração o indivíduo poderá ter um padrão de vida digno, sendo capaz de ter suas necessidades supridas e não ser necessário, como acontece em alguns países como o Brasil, de a pessoa efetuar opções entre alimentar-se ou ter sua casa, alimentar-se ou vestir-se, alimentar-se ou educar-se.

O composto de remuneração deve contemplar a equidade com o mercado e concomitantemente atender ao máximo as necessidades de seus empregados. Mas infelizmente esse esforço é reduzido em razão das carências do povo brasileiro.

Segundo Dutra (2002) menciona em seu livro, alguns economistas clássicos já propunham que o salário básico das pessoas fosse o suficiente para a sobrevivência da pessoa e para sua capacidade de reprodução. A idéia do salário

mínimo, definido socialmente ou legalmente, consiste em suprir essas necessidades básicas, tais como:

Educação - para que os empregados possam estar preparados para se adaptarem as complexidades das empresas e do mercado de trabalho, a fim de não serem expurgados do mercado, tornando-se excluídos sociais. O investimento contínuo no desenvolvimento das pessoas é um aspecto muito importante no desenvolvimento da pessoa como cidadã.

Dignidade – aspecto para o desenvolvimento da auto-estima e espírito crítico sobre sua realidade, sociedade e organização, pois sem isso o indivíduo não conseguirá sustentar uma relação de comprometimento com a empresa.

Educação para os filhos – devido as exigências do mundo é necessário o investimento na educação para seus filhos, pois ao longo do tempo isso trará reflexos sobre os salários e por demanda de trabalhadores mais especializados, e a falta da educação gerará a reprodução dos mesmos problemas sociais.

Além dos fatores acima citados, também é possível incorporar fatores relacionados à demanda e oferta de trabalho e mão-de-obra. Quando há um nível maior de oferta de mão-de-obra e baixa demanda por trabalhadores, os salários tendem a declinar. Também quando há a ocorrência de períodos de baixa atividade econômica, os salários são pressionados para baixo. Porém quando há maior demanda por mão-de-obra ou períodos de grande atividade econômica e baixa oferta de mão-de-obra há tendência dos salários se elevarem (DUTRA, 2002, p.185-186).

Também é necessário considerar o nível de agregação de valor das pessoas, pois quanto maior sua capacidade, maior a valorização, maior será a remuneração. Quando se adiciona a novos conceitos de gestão de pessoas, como complexidade e agregação de valor as pressões de oferta e demanda, ocorre um movimento do mercado na determinação da remuneração. Segundo Dutra (2002) pode-se chamar esse movimento de aceleração de carreira. Consiste em um momento de grande atividade econômica, as pessoas têm maiores oportunidades de desenvolvimento, e são colocadas com maior frequência em situações desafiadores, aumentando sua capacidade de agregar valor e conquistar em menor período de tempo uma remuneração maior.

2.3.3 Remuneração fixa

A remuneração fixa é o objeto de preocupação das empresas, pois através dela é realizada a diferenciação entre os trabalhadores. É por meio da remuneração fixa que o indivíduo tem seu posicionamento no mercado e na empresa. Além de que os demais tipos de remuneração são múltiplos ou submúltiplos da remuneração fixa.

A massa salarial é composta pelo conjunto de despesas que a empresa tem para remunerar as pessoas, ou seja, remuneração fixa, variável, remuneração indireta, encargos sociais, obrigações fiscais e trabalhistas. A massa salarial segundo Lawler (1990, *apud* DUTRA, 2002, p.189) no setor de manufatura corresponde a 40% do total de despesas das empresas e no setor de serviços esse percentual pode chegar de 55 a 85%. Portanto, uma remuneração fixa bem administrada favorece uma massa salarial equilibrada.

2.3.4 Formas tradicionais para estabelecer a remuneração

A remuneração fixa das pessoas está atrelada as tarefas e a posição ocupada pela pessoa na empresa, ou seja, de acordo com o cargo. A base para compor a remuneração fixa deve seguir os seguintes passos:

- Caracterização e análise dos cargos existentes na empresa;
- Definição da forma de diferenciais os cargos na empresa;
- Estabelecimento do valor a ser pago para os diferentes cargos, observando a importância relativa dos cargos dentro da empresa e sua relação com o mercado.

Os objetivos em relação ao trabalho a ser realizados, o histórico da empresa seu passado e futuro, características operacionais e culturais e como os cargos são configurados por grupos e família são fatores que devem ser analisados anteriormente a caracterização e análise dos cargos.

Outro ponto que deve ser cuidadosamente realizado é a coleta de informações sobre os cargos, através de entrevistas, observações no local de trabalho, questionários, reuniões com diferentes grupos de empregados e análise de documentos. Pois com isso é possível levantar informações como:

- Tarefas e responsabilidades que compõem o cargo (o que é feito e o que deve ser feito);
- Forma como as tarefas são executadas (como é feito ou como deve ser feito);
- Objetivos das tarefas e da posição ocupada pelo cargo (para que é feito ou deve ser feito);
- Frequência de realização das tarefas (quando é feito ou deve ser feito).

Para entender as informações que são coletadas é necessário agrupar essas informações sob o foco da:

Tarefa – conjunto de movimentos ordenados que visem à realização de uma ação;

Função ou posto de trabalho – conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a um empregado;

Cargo – conjunto de funções semelhantes quanto a sua natureza e requisitos, atribuídas a um ou mais empregados;

Grupo ocupacional ou família de cargos: agrupamento de cargos de natureza homogênea, como por exemplo: cargos executivos ou gerenciais, cargos técnicos, etc.

Para a diferenciação dos cargos na empresa podem ser empregadas metodologias como: abordagens não quantitativas (escalonamento de cargo ou categorias predeterminadas) ou abordagens quantitativas (comparação de fatores ou avaliação por pontos). A determinação da metodologia irá variar de acordo com a quantidade de cargos de uma mesma família, pois se for inferior a 50 é mais adequado a utilização de abordagem não quantitativa, porém nos casos de grande quantidade de cargos é recomendável a utilização da avaliação por pontos, pois apresenta maior confiabilidade.

Segundo Dutra (2002) a avaliação dos cargos por pontos pode ser descrita nos seguintes passos:

Definição para determinada família de cargos, dos fatores a serem utilizados para avaliação. Os fatores devem ser agrupados em duas categorias. A primeira de acordo com as exigências sobre o ocupante do cargo, como formação, experiência, características pessoais, etc. A segunda de acordo com as exigências impostas pelo cargo, como responsabilidades, supervisão, contatos internos e externos, etc.

Estabelecimentos de graus crescentes de complexidade para cada fator. Os graus devem ser relevantes para a família de cargos, como por exemplo, para a família de cargos administrativos, definirem a graduação do fator em função da escolaridade. Pois comparando com a família de cargos gerenciais em que a empresa exige como escolaridade mínima curso superior, a mesma exigência para a família de cargos administrativos seria inadequada.

Estudo de escala de diferenciação dos fatores entre si e dos graus dentro dos fatores. Para boa determinação dos fatores é necessário realizar testes de consistência, ou seja, realizar simulação da avaliação de vários cargos por meios dos fatores estabelecidos. Dessa maneira, verificando a correlação entre a pontuação recebida pelos cargos e o salário atribuído a eles pela empresa e pelo mercado. Quando os fatores são bem escolhidos ocorre uma boa correlação entre os fatores. E uma maneira assertiva na escolha dos fatores é determinar os fatores que tem exigências sobre os ocupantes do cargo, esses fatores recebem 70% de ponderação em relação ao conjunto de fatores. Como exemplos de fatores pode ser a educação formal, experiência, complexidade, responsabilidade por materiais/equipamentos, responsabilidade com pessoas e erros, esforço mental etc.

A boa correlação entre fatores e a remuneração fixa durante o processo de definição da escala de avaliação dos cargos, deverá obedecer a uma régua final. Quando todos os cargos de uma mesma família são avaliados dentro de uma mesma régua é possível garantir uma equidade interna aos cargos. É possível verificar isso, pois ao correlacionar os pontos padrões remuneratórios dos mercados, também ocorre uma equidade externa.

Após definida a escala de pontos e efetuada a avaliação dos cargos, é necessário determinar a construção dos cargos equivalentes e das faixas salariais, pois cargos com pontuação próxima podem ser considerados equivalentes e devem receber salários próximos. Ao definir os intervalos de pontos que caracterizam cargos equivalentes, bem como as faixas salariais correspondentes, tem-se construída a estrutura de cargos e salários para determinada família de cargos (DUTRA, 2002, p. 192).

2.3.5 Remuneração como função da complexidade

A remuneração mais utilizada nas empresas é aquela baseada nas tarefas executadas pela pessoa ou em sua posição na empresa. Mas o problema desta abordagem, é que a utilização apenas do cargo como referência, constrói-se uma base instável de análise, pois o cargo não se mantém igual ao longo do tempo. Para se obter um padrão estável, é necessária uma análise que resista ao tempo, como por exemplo, a complexidade das entregas esperadas da pessoa. Mesmo que as entregas mudem no tempo, o que importa é o grau de sua complexidade. Esse grau é estável no tempo e pode ser transformado em uma base de apoio sólida.

Para a determinação de uma estrutura salarial com base em complexidade, é necessário estabelecer alguns tópicos:

- Estabelecer eixos de carreira da empresa;
- Definir as competências a serem entregues em cada eixo de carreira;
- Estabelecer os degraus de complexidade de cada competência dentro do mesmo eixo de carreira. Para isso, é necessário verificar que para cada eixo de carreira quantos graus de complexidade existem e que podem ser notoriamente identificáveis. Esses graus de complexidade correspondem a níveis de agregação de valor da pessoa para a empresa e, portanto, correspondem a diferentes patamares salariais;
- Construir faixas salariais para cada degrau de complexidade. Dentro de cada eixo de carreira, podemos estabelecer uma relação entre os salários da empresa ou do mercado e os graus de complexidade;
- Enquadrar as pessoas nos diferentes graus de complexidade.

Segundo Dutra (2002, p. 193) os degraus de complexidade devem ser:

[...] equivalentes para cada uma das diferentes competências, ou seja, o primeiro grau de complexidade da competência “a” deve ser equivalente ao primeiro grau de complexidade da competência “b”. Por que isso é importante? Porque uma pessoa pode ser enquadrada na faixa salarial utilizando-se apenas uma competência, já que ela retrata toda a escala de complexidade do eixo de carreira.

2.4 REMUNERAÇÃO FUNCIONAL: O SALÁRIO BASEADO NO CARGO

Segundo Wood (1996) a remuneração funcional, ou remuneração por cargo é a forma mais tradicionalmente utilizada pelas empresas para recompensar seus

empregados por seu trabalho, representando a maior parcela do mix total de remuneração. Essa modalidade de remuneração é utilizada com freqüência pelas empresas por três razões:

- a. A remuneração funcional é normalmente implantada junto com um sistema de cargos e salários. Dessa maneira o sistema ajuda a dar coerência interna a organização, proporcionando definições básicas que ajudam a estruturar o trabalho;
- b. A remuneração funcional permite a equidade externa. Através de pesquisas salariais, a empresa pode comparar seus salários com os praticados no mercado e, estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter a mão de obra desejada;
- c. A remuneração funcional permite a equidade interna. Ter os salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na empresa produz um sentimento de justiça entre os funcionários.

2.4.1 Componentes de um sistema de remuneração funcional

Compreendem os sistema de remuneração funcional alguns itens como a descrição de cargos, avaliação de cargos, faixas salariais, política salarial e pesquisa salarial.

Descrição de cargos: é a base do sistema. O conteúdo da descrição é realizado comumente por um superior hierárquico do cargo descrito ou por um profissional da área de RH, a partir de entrevistas e observações. Deve conter o título do cargo, título do cargo do superior imediato, missão ou sumário de atividades, responsabilidades, limites de autoridade sobre pessoas, orçamentos e outros recursos e requisitos em termos de experiência e formação.

Avaliação de cargos: consiste em transformar os parâmetros qualitativos em dados quantitativos, de tal forma que se possa estabelecer base única de comparação. Esse trabalho é realizado por um comitê formado pelo superior hierárquico do cargo analisado e seus pares. Os critérios de avaliação focalizam quatro áreas básicas: conhecimentos e habilidades, complexidade das atividades, escopo e nível de responsabilidade e condições gerais de trabalho. As reuniões dos comitês também servem para reflexão sobre a organização do

trabalho, a divisão das tarefas e os limites de responsabilidades. O produto da avaliação é a hierarquização dos cargos da empresa e sua organização em classes salariais.

Faixas salariais: é a parte da administração dos salários. As faixas salariais são construídas com base em diretrizes internas da empresa e em informações de pesquisas salariais. A amplitude das faixas mostra o limite mínimo e máximo que a empresa pretende pagar para cada cargo. As classes salariais e as faixas constituem a estrutura salarial da empresa. A progressão salarial de um funcionário dentro dessa estrutura é função de sua evolução profissional em termos de domínio de habilidades, desempenho e resultados atingidos.

Política salarial: a política salarial reúne as diretrizes da empresa para a administração de salários. Esta política deve ser compatível com o perfil do profissional que a empresa quer atrair e reter, devendo estabelecer em que faixa de mercado ela deseja trabalhar. Deve também definir os procedimentos de administração de salários: frequência de avaliação de cargos, contratação de pesquisas de mercado, formas de reajustes etc.

Pesquisa salarial: a pesquisa salarial é um instrumento de apoio da administração de salários. Normalmente, é realizada por uma empresa especializada, que monitora grande número de cargos no mercado. Os dados são sistematicamente coletados, consolidados e analisados. O relatório de pesquisa costuma trazer análises estatísticas e apontar tendências.

2.4.2 Críticas ao sistema de remuneração funcional

Segundo Wood (1996, p. 52) o sistema de remuneração funcional recebe algumas críticas em seu modelo como:

- Promove um estilo burocrático de gestão;
- Reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
- Inibe a criatividade;
- Inibe o espírito empreendedor;
- Não considera o foco nos clientes internos e externos;

- Reforça a orientação do trabalho voltado para superior hierárquico;
- Promove a obediência as normas e procedimentos, não a orientação para resultados;
- Não tem orientação estratégica;
- Não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- Torna as promoções excessivamente importantes;
- Incentiva o carreirismo.

3 A EMPRESA

Este capítulo apresenta informações gerais da empresa Omar Camargo, que são relevantes ao conhecimento de seu histórico, sua área de atuação, produtos e concorrentes.

3.1 DADOS GERAIS

Empresa: Omar Camargo CCV Ltda.

Endereço: Rua XV de Novembro, 297 1º andar Bairro Centro – Curitiba – PR

3.1.1 Missão

Promover prosperidade para clientes, sócios e colaboradores através de relações de confiança e personalização em soluções de investimentos financeiros.

3.1.2 Visão

Ser referência regional em soluções de investimentos financeiros e superar os padrões consagrados de excelência em atendimento.

3.1.3 Valores

- Ética
- Excelência em atendimento personalizado
- Espírito vencedor
- Conhecimento compartilhado e gestão integrada
- Orgulho de ser Omar Camargo

3.2 HISTÓRICO

Com as reformas do Sistema Financeiro Nacional e do Mercado de Capitais implementadas nos anos de 1965 e 1966, as bolsas de valores assumiram uma característica institucional. Com a promulgação da Lei 4.728/25, que regulou o mercado de capitais, começava a ser implantado o modelo de mercado financeiro

segmentado, e as instituições pediam ao Banco Central permissão para abrir companhias de crédito, financiamento e investimento, bastando integralizar o capital e comprovar experiência.

A antiga figura do corretor oficial de fundos públicos foi extinta e surgiram as Sociedades Corretoras, constituídas na sua maioria por ex-corretores oficiais.

Nessa época foi constituída duas corretoras de valores, a ING Corretora e a Omar Camargo Corretora. A ING corretora operava com câmbio e importação e exportação, e a Omar Camargo, com os títulos públicos, privados e ações. Na continuação dos negócios, optou por vender a ING corretora e concentrar-se na Omar Camargo Corretora, para homenagear o seu marido e seguir a tradição familiar com o apoio do seu filho.

A partir dessa Lei, citada anteriormente, o Mercado de Capitais Brasileiro iniciou uma nova fase. Em 1996 o mercado experimentou dias de euforia. Permitiu-se que pessoas físicas usassem parte do imposto de renda a ser pago para comprar ações. Isso estimulou as empresas a abrirem o capital e impulsionou a economia.

A Instituição iniciou as suas atividades no Paraná em 1953 e, desde então, as exerce com tradição e credibilidade. Na terceira geração de uma família dedicada ao mercado de capitais, a empresa se fundamenta nos princípios do fundador, o Sr. Omar Amorim Camargo, cuja carreira começou em 1953, com a nomeação de corretor oficial de fundos públicos da Bolsa de Valores do Paraná.

Em 1960 após o falecimento do fundador o Sr. Omar Amorim Camargo devido um câncer de pulmão, a Sra. Ingeborg Sippel Camargo assumiu a direção da Corretora e tornou-se a primeira mulher no Brasil a atuar na Bolsa de Valores Brasileira.

Atualmente a Omar Camargo é a maior Corretora de Valores do Estado, e tem a missão de oferecer segurança, rentabilidade e agilidade dos serviços prestados aos seus clientes. Possui um Código de Ética para direcionar e conduzir as atitudes de todos os profissionais que têm relacionamento com a empresa, sejam eles funcionários, estagiários, colaboradores ou fornecedores. Sempre em busca de inovação, a Omar Camargo se tornou a primeira Corretora do Brasil a obter a

certificação ISO 9001:2008, bem como em 2010 conquistou o 15º lugar na colocação das 20 melhores empresas para se trabalhar no Paraná pelo Instituto *Great Place to Work*.

Atualmente a Omar Camargo Corretora é administrada pela família na figura dos diretores; como Diretora Presidente, a Sr. Ingeborg Sippel Camarg, que foi a 1ª mulher a operar em Bolsa de Valores no Brasil, tendo iniciado as suas atividades em 1960. Como Diretor Superintendente, a Corretora conta com a experiência do Sr. Omar Camargo Filho. A Corretora se fortalece com o dinamismo do Sr. Omar Camargo Neto, como Diretor Executivo.

Atualmente a corretora conta com um grupo de colaboradores formado por agentes autônomos, estagiários e empregados CLT, totalizando 58 pessoas. Possui dois andares de espaço físico que agrupa os setores de contabilidade, tecnologia da informação, gestão de negócios, gestão de pessoas, comunicação, administrativo, qualidade, projetos e novos negócios, tesouraria, controladoria, relacionamento, comercial, gestão de clientes, renda fixa, renda variável e cadastro. Também possui um espaço dedicado aos clientes, para que estes possam acompanhar o mercado e realizar suas ordens financeiras para a bolsa ou renda fixa.

A segmentação funcional dos cargos na empresa são divididos em:

- Estratégico: Presidência, Superintendência e Diretoria Executiva
- Tático: Gerentes de Área, Departamento, Supervisores e Coordenadores
- Operacional: Analistas, Assessores, Assistentes, Auxiliares, Estagiários e demais cargos operacionais.

3.2.1 Principais Produtos

- Renda Fixa (Debêntures, CDB's, Títulos Públicos, Certificado de Recebíveis Imobiliários e Fundo Imobiliário)
- Renda Variável (Mercado à vista de ações, carteira de dividendos, derivativos e clube de investimentos);

- Clube de Investimentos (Cijep, Patrimônio, Inva3 e Clube de Investimento Omar Camargo destinado ao público feminino)
- Gestão Personalizada
- Home Broker
- IR de ações
- Fundos Imobiliários

3.2.2 Clientes

- Pessoas Físicas e Jurídicas;
- Foco no aumento do número de clientes potenciais;
- Participação efetiva dos clientes na gestão financeira de seus investimentos;
- Envolvimento dos clientes com a cultura da empresa;
- Busca por serviços cada vez mais personalizados (asset);
- Utilização das ferramentas disponibilizadas pela empresa;
- Fidelização dos clientes.

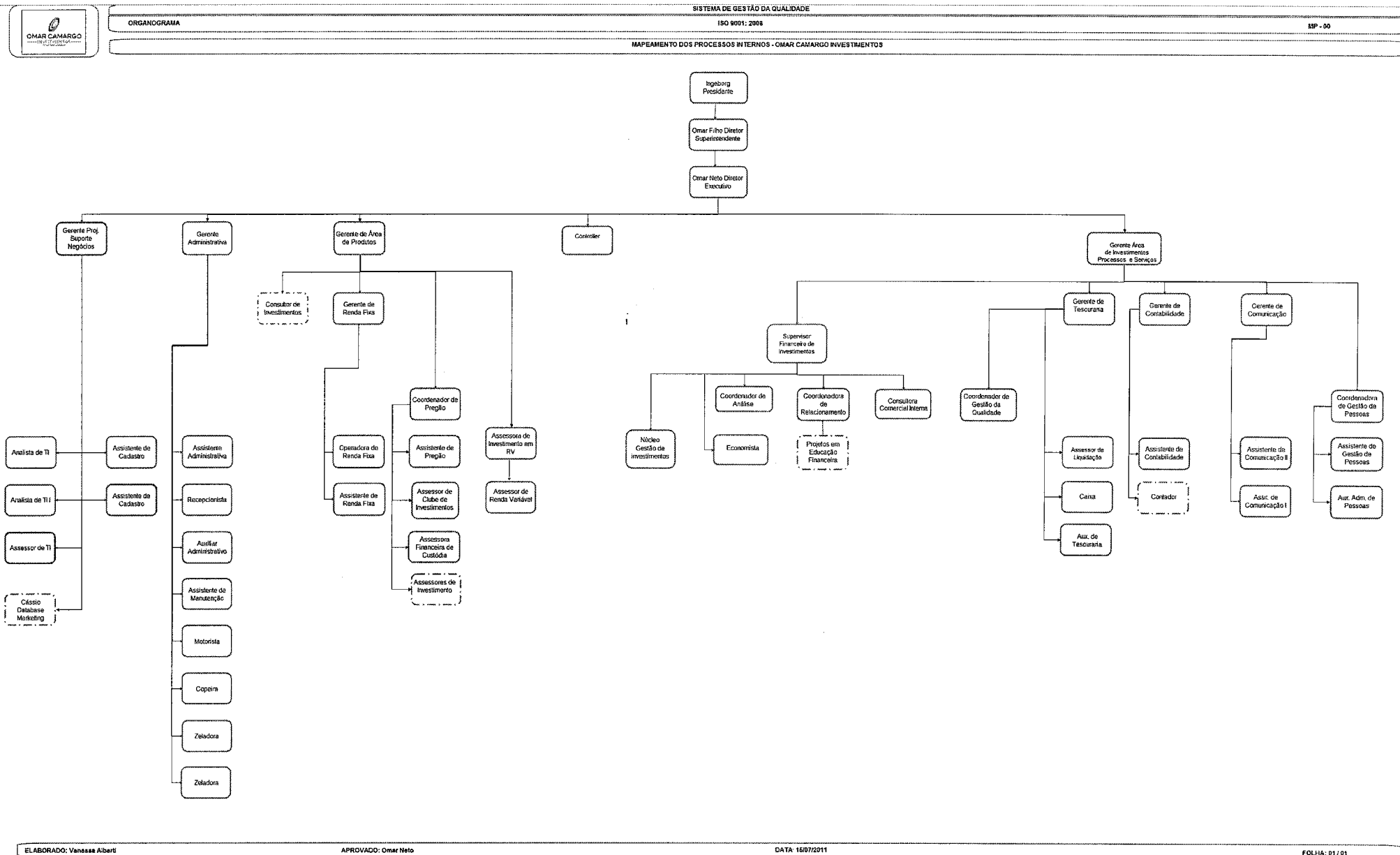
3.2.3 Concorrentes

- Outras corretoras independentes, bancos e corretoras vinculadas a bancos.

3.2.4 Componente Tecnológico

- Equipamentos mais ágeis e rápidos;
- Redução dos preços de manutenção e de criação de sistemas informatizados;
- Maior utilização da Internet, através do uso do Home Broker;
- Novas tecnologias de segurança;
- Disseminação do uso da Internet;
- Criação de novas tecnologias (Cel Broker, 3G).

3.2.5 Organograma Funcional (visualizar em 150%)



3.3 DIAGNÓSTICO DA REMUNERAÇÃO NA EMPRESA

Os setores que serão estudados nessa pesquisa são os setores de Renda Fixa e Renda Variável. Os colaboradores que fazem parte dessa amostra recebem remuneração fixa e alguns remuneração variável. Porém a metodologia aplicada para definir a remuneração fixa entre os cargos é feita empiricamente, sendo definida pela Diretoria as alterações necessárias sem qualquer embasamento quantitativo especializado. Em 2008 a empresa desenvolveu uma base de avaliações de desempenho com hierarquização dos cargos, porém não há remuneração atrelada, nem um estudo de equalização dos salários. Mas essas avaliações determinam a mudança de cargo, bem como influenciam a complexidade de atividades e conseqüentemente a remuneração do colaborador. Os colaboradores que fazem parte da pesquisa são remunerados sob normatização da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT. Os colaboradores que recebem parte do seu salário como comissões serão analisadas nessa pesquisa, apenas sob foco da remuneração fixa, pois a comissão que recebem tem características iguais aos demais cargos que também recebem comissão, além de que a pesquisa visa aprimorar apenas a equalização do salário fixo.

3.3.1 Pontos Fortes

Pode-se considerar como ponto forte a estrutura de hierarquização dos cargos e controle através de avaliações semestrais de desempenho, o que permite ampliar a visão quanto ao progresso das competências essenciais, específicas e técnicas.

3.3.2 Pontos Fracos

Como ponto fraco é visível a unilateralidade da empresa, quando esta gera uma forma de controle, agregação de atividades aos cargos, incremento de exigências das competências, porém não as remunera adequadamente. Isto gera descontentamento e desmotivação do colaborador, o que muitas vezes aponta para um aumento no índice de *turn over*.

3.3.4 Cargos para a pesquisa e forma de remuneração

Os cargos do setor de renda fixa recebem apenas remuneração fixa. Para cada cargo há apenas um colaborador. A seqüência abaixo demonstra a hierarquização dos cargos, referindo a cargos de maior complexidade para o de menor complexidade.

TABELA 1 – TABELA DE REMUNERAÇÃO SETOR DE RENDA FIXA

Cargo	Remuneração
Gerente de Área de Produtos	Fixa
Gerente de Departamento de Renda Fixa	Fixa
Operadora de Renda Fixa	Fixa
Assistente de Renda Fixa	Fixa

FONTE: OMAR CAMARGO

Nota: Dados trabalhados pelo autor.

Os cargos do setor de renda variável possuem características diferentes em sua composição da remuneração. Parte dos colaboradores recebe apenas remuneração fixa e outra parte recebe remuneração fixa e comissão. A seqüência abaixo demonstra a hierarquização dos cargos, referindo a cargos de maior complexidade para o de menor complexidade.

TABELA 2 – TABELA DE REMUNERAÇÃO SETOR DE RENDA VARIÁVEL

Cargo	Remuneração
Gerente de Área de Produtos	Fixa
Coordenador de Pregão	Fixa
Operador de Pregão	Fixa
Assessora de Investimentos	Fixa
Assessor de Renda Variável II	Fixa + 8,5% Comissão sobre corretagem
Assessor de Renda Variável I	Fixa + 8,5% Comissão sobre corretagem
Assessor de Clube de Investimento	Fixa
Assessora financeira de Custódia	Fixa
Assistente de Renda Variável II	Fixa + 8,5% Comissão sobre corretagem

Assistente de Renda Variável I	Fixa + 8,5% Comissão sobre corretagem
Assistente de Pregão	Fixa

FONTE: OMAR CAMARGO

Nota: Dados trabalhados pelo autor.

3.3.5 Sistema de gestão de recursos humanos

O sistema de gestão de recursos humanos é realizado através das seguintes diretrizes:

a) Avaliação departamental – mensal

A avaliação departamental é realizada como uma avaliação de acompanhamento para que as necessidades de correções comportamentais e de habilidades, para que estas sejam administradas até a avaliação semestral que terá um peso para a alteração de cargo.

A avaliação mensal é composta por quatro questões essenciais que a empresa deseja nos colaboradores, para serem trabalhadas na avaliação mensal com o gerente departamental. São elas:

- Utiliza-se da Intranet / SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade)?
- Criou/inovou neste mês?
- Tem cumprido com o planejamento estratégico do seu setor?
- Tem investido em capacitação e treinamento para suprir os gap's apontados na avaliação de desempenho institucional?

As outras 8 questões são desenvolvidas por cada gerente de departamento ou área que foca questões de desenvolvimento da área e do indivíduo. Por exemplo:

- Como é o seu relacionamento com clientes internos?
- Tem buscado novas soluções para o funcionamento das suas atividades e do setor?
- Como está o planejamento diário das suas atividades? (agenda / prazos, etc)?
- É proativo e capaz de resolver pequenos problemas?
- Como está a busca por aprendizado na função?

- Busca agilidade nas atividades do setor?
- Possui concentração e foco nas tarefas que são solicitadas, buscando minimizar erros?
- Como está a sua organização?

b) Avaliação de desempenho – semestral

A avaliação de desempenho é a avaliação de maior peso e importância e corresponde à mudança de nível horizontal ou vertical do cargo, é realizada semestralmente. Os critérios para promoção são:

- promoção horizontal (mudança de nível) serão necessárias duas avaliações institucionais / semestrais seguidas, considerando temporalidade de um ano.
- promoção vertical (mudança de categoria) serão necessárias quatro avaliações institucionais / semestrais, considerando temporalidade de dois anos.
- Para a promoção serão necessários os preenchimentos de todos os itens da política de Gestão Estratégica da empresa Omar Camargo, além destes gerados.
- Para a contratação serão necessários os preenchimentos de todos os itens da política de Gestão Estratégica da empresa Omar Camargo.


Na avaliação de desempenho semestral o colaborador recebe do gerente de departamento ou área um momento de *feedback* sobre o seu desempenho no período, com a presença do RH. E através de uma avaliação formal e adequada a cada nível hierárquico são trabalhados as competências essenciais, específicas e técnicas de cada colaborador. Desta avaliação surgem os gap's, que são registrados e recebem sugestão de treinamentos. Os gap's podem ser supridos através de treinamento e-learning disponibilizado pela empresa ou presencial (interno ou externo) podendo, dentro de critérios, ser custeado pela empresa. Ao final o colaborador acompanha todas as notas exigidas e atingidas das competências avaliadas e recebe a parabenização formal e escrita pelo seu


desempenho no ano. Desta avaliação o colaborador também é recompensado no PPR – Programa de Participação nos Resultados de acordos com uma matriz que contempla metas individuais, setoriais e institucionais. Fazendo parte das metas individuais do PPR a nota na avaliação de desempenho.

c) Modelos de avaliação de desempenho – semestral

Abaixo será demonstrado modelos das avaliações de desempenho semestral (institucional) para os cargos que farão parte da pesquisa (níveis iniciais).


Plano de Carreira

 OMAR CÂMARA Câmara Municipal de São Paulo		Cargo: Gerente de Área de Produtos Plano I										Plano de Carreira																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Legenda Necessidades de Competência Obrigatório Desejável Situação do Colaborador 4 Excelente: Supera as expectativas 3 Bom: Satisfaz as expectativas 2 Regular: Satisfaz parcialmente as expectativas 1 Insuficiente: Não satisfaz as expectativas * Não deve ser pontuada		Instrução		Competências Essenciais *Graduação completa - Economia / Administração / Ciências Contábeis * Pós em andamento * Experiência mínima 18 meses Inglês Instrumental Liderança Flexibilidade e adaptabilidade Negociação Comunicação Dinamismo, Iniciativa e Autonomia Comprometimento Aprendizagem Organizacional Credibilidade Ética profissional Tomada de decisão Cultura da qualidade Planejamento Criatividade Visão Sistêmica										Pontuação Média Total 100% 3,1 70% Peso na Média Total		Competências Específicas Relacionamento Interpessoal e Comunicação Vertical 3 Informática e Internet 2 Gerenciamento de conflitos 3 Confidencialidade 3 Concentração 3 Trabalho em equipe 3 Disponibilidade de Atendimento 3 Conhecimento do Mercado de Capitais 3 Organização 3 Cumprimento de Prazos 3 Interação com outros departamentos 3 Participação em Projetos 2 Conhecimento em Análise Gráfica e Fundamentalista 3 Capacidade de Administrar erros técnicos 3 Conhecimento de produtos e serviços no mercado financeiro 3 Prospecção de clientes / fomentar Relaciomento 3 Capacidade de Acompanhamento da Gestão de Risco 3 Capacidade de customizar fornecedores 3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		Exigência da Empresa:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

<div><div><div><div>OAB RJ</div><div>Ordem dos Advogados do Brasil</div></div></div><div><div>Cargo: Coordenador de Pregão Júnior</div><div>Plano de Carreira</div></div></div>																			
Legenda			Instrução			Competências Essenciais			Pontuação			Competências Específicas			Pontuação				
Necessidades de Competência			* Graduação e/ou Curso de tecnologia completo						Média Total 100%						Média Total 100%				
			* Experiência mínima 6 meses						Peso na Média Total						Peso na Média Total				
Obrigatório			Liderança						Relacionamento Interpessoal e Comunicação Vertical						Conhecimento Específico no Sistema Mega Bolsa e Simec				
Desejável			Comunicação						Informática e Internet						Cumprimento de Prazos				
			Negociação						Gerenciamento de conflitos						Interação com outros departamentos				
			Flexibilidade e adaptabilidade						Confidencialidade										
			Dinamismo, Iniciativa e autonomia						Concentração										
			Comprometimento						Trabalho em equipe										
			Credibilidade						Disponibilidade de Atendimento										
			Ética profissional						Conhecimento do Mercado de Capitais										
			Cultura da Qualidade						Organização										
			Tomada de decisão																
			Criatividade																
			Visão Sistêmica																

Plano de Carreira

Cargo: Operador de Renda Fixa I

<div><div><div><div><div><div>OAB RJ</div><div>Ordem dos Advogados do Brasil</div></div></div><div><div>Cargo: Operador de Renda Fixa I</div><div>Plano de Carreira</div></div></div></div></div>									
<div><div><div><div>Legenda</div><div>2,0 Excelente: Supera as expectativas</div><div>1,5 Bom: Satisfaz as expectativas</div><div>1,0 Regular: Satisfaz parcialmente as expectativas</div><div>0,5 Insuficiente: Não satisfaz as expectativas</div><div>* Não deve ser pontuada</div></div></div></div>		Instrução		Competências Essenciais				Pontuação	
		* Sem experiência							
		Graduação completa						1,5	
		Liderança						1,5	
		Flexibilidade e adaptabilidade						1,5	
		Comunicação						1,5	
		Comprometimento						2,0	
		Aprendizagem Organizacional						1,5	
		Credibilidade						2,0	
		Ética profissional						2,0	
		Cultura da qualidade						1,0	
		Planejamento						1,0	
		Criatividade						2,0	
		Visão Sistêmica						1,5	
		Média Total 100%						1,6	###
		Peso na Média Total						70%	70%
		Informática e Internet						1,5	
		Confidencialidade						1,5	
		Concentração						2,0	
		Trabalho em equipe						1,5	
		Disponibilidade de Atendimento						1,5	
		Conhecimento do Mercado de Capitais						1,5	
		Organização						1,5	
		Participação em projetos						1,5	
		Cumprimento de Prazos						2,0	
		Média Total 100%						1,6	###
		Peso na Média Total						30%	30%
		Média Total Empresa e Candidato						1,6	###
		Média para as avaliações						###	###

3.4 PESQUISA SALARIAL

Os dados apresentados abaixo correspondem à pesquisa salarial que a empresa participou em 2010 realizada pelo Sindicor – Sindicato das Corretoras. Essa pesquisa é realizada anualmente e abrange as corretoras por região. A pesquisa contempla alguns cargos que tem seus salários requisitados e tabela de benefícios. Os dados utilizados para comparação com o salário atual foram extraídos do grupo 4 da pesquisa apresentada pelo Sindicor que corresponde as corretoras da região sul do Brasil (PR, SC, RS).

TABELA 3 – TABELA COMPARATIVA DO SALÁRIO ATUAL E PESQUISA SALARIAL DO SINDICOR

Cargos	Salário Atual	Cargos	Pesquisa Salarial
Gerente de Área de Produtos	R\$ 8.212,49	Gerente Operacional	R\$ 7.470,00
Gerente de Departamento de Renda Fixa	R\$ 3.384,58	Encarregado de Renda Fixa	R\$ 4.525,00
Operadora de Renda Fixa	R\$ 2.146,62	Operador de mesa pl	R\$ 2.750,00
Assistente de Renda Fixa	R\$ 1.391,00	Aux. Mesa	R\$ 1.522,00
Coordenador de Pregão	R\$ 3.370,50	Operador de Mesa Sênior	R\$ 4.917,63
Operador de Pregão	R\$ 2.146,62	Operador de mesa pl	R\$ 2.750,00
Assistente de Pregão	R\$ 1.800,00	Operador de Mesa jr	R\$ 1.800,00
Assessora Financeira de Custódia	R\$ 3.324,58	Assist. Custodia Sr.	R\$ 2.155,00
Assessora de Investimentos	R\$ 4.051,90	Assessor de Investimento Pl	R\$ 2.950,00
Assessor de Clube de Investimento	R\$ 1.739,11	Assessor de Investimento Jr	R\$ 2.550,00
Assessor de Renda Variável I	R\$ 1.300,00	Assessor de Renda Variável I	R\$ 1.830,00
Assessor de Renda Variável II	R\$1.725,00	Assessor de Renda Variável II	R\$ 2.040,00
Assistente de Renda Variável I	R\$ 1.052,50	Assistente de Renda Variável	R\$1.271,00
Assistente de Renda Variável II	R\$ 1.275,00	Assistente de Renda Variável II	R\$ 1.522,00

FONTE: OMAR CAMARGO E SINDICOR 2010

Nota: Dados trabalhados pelo autor.

4 PROPOSTA

Como proposta para aprimorar a metodologia utilizada empiricamente pela empresa será necessário desenvolver um modelo de cargos e salário para os setores de Renda Fixa e Renda Variável que correspondem aos setores de *business core* da empresa.

No programa de cargos e salários será realizado o levantamento dos cargos que fazem parte dos setores de renda fixa e renda variável, descrição dos cargos, bem como a estrutura salarial. O método que será utilizado para elaborar a estrutura salarial é o sistema de pontos descrito pelo autor Benedito Rodrigues Pontes. Esse método foi escolhido por ser o mais utilizado pelas empresas brasileiras, facilitando futuras comparações, além de representar uma avaliação quantitativa, o que permite maior precisão, objetividade, análise e de fácil aplicação. Mesmo que para pequenas empresas seja recomendada a utilização de métodos não quantitativos, foi observado que o que estava sendo utilizado pela empresa era um modelo de avaliação semestral com definições de mudança de nível por avaliação, porém o quanto isso acarretaria na remuneração era definido empiricamente, e esse método estava indo de encontro à desvantagem dos métodos não quantitativos, ou seja, a não aceitação dos colaboradores com os resultados da avaliação e a remuneração ofertada.

4.1 MODELO

A aplicação do modelo consta das seguintes etapas:

- 1) Análise do organograma da empresa: para o levantamento preliminar de funções;
- 2) LPF - Levantamento preliminar de funções: identificar os grupos ocupacionais existentes (Operacionais, Administrativo, Técnico de nível médio, Profissional de Nível Superior, Gerencial) e cargos-chave;

MODELO DO LEVANTAMENTO PRELIMINAR DE FUNÇÃO (LPF)

Área:		Informante:	
Cargo:		Data	
NOME DO SUBORDINADO	PRINCIPAIS ATIVIDADES		

3) Descrição de Função – modelo utilizado pela empresa;



OMAR CAMARGO
CONSULTORIA E TREINAMENTO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:

Departamento:

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico

Desejável

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico

Desejável

Experiência:

Básico

Desejável

Treinamento:

Básico

Desejável

4) Avaliação dos Cargos

a) Definir os fatores para avaliação e elaborar o manual de avaliação;

MANUAL PARA AVALIAÇÃO DE CARGO - MODELO	
FATOR:	
GRAUS	DESCRIÇÃO DO GRAU

b) Avaliação pelo comitê dos cargos com base no manual de avaliação definido no item a;

AVALIAÇÃO COMITÊ

Avaliadores:

CARGOS	FATORES			

5) Realizar a ponderação dos fatores e graus;

Fator	Grau %	1	2	3	4	5
	100%					

6) Avaliação da tabela de Classificação de Cargos para calcular a pontuação total de cada cargo;

Cargos ↓									
Fatores⇒									
	Graus	Ptos	Graus	Ptos	Graus	Ptos	Graus	Ptos	Total de pontos

7) Realizar a estrutura salarial.

Nível ⇒ Grau ↓	1	2	3	4	5	6	7
1							
2							
3							
4							
5							

8) Definir a Política Salarial

A política salarial será definida de acordo com os critérios para avanços nas fases salariais e cargos.

4.2 COMO IMPLANTAR

No programa de cargos e salários será realizado o levantamento dos cargos que fazem parte dos setores de renda fixa e renda variável, descrição dos cargos, classificação dos cargos, seleção dos cargos-chaves, seleção dos fatores de

avaliação, graduação dos fatores de avaliação, avaliação dos cargos-chave, ponderação dos fatores de avaliação.

A seleção e ponderação dos fatores ocorrerá por definição dada pelo comitê de avaliação que será composto por Coordenador de Gestão de Pessoas, Gerente de Renda Fixa, Gerente de Renda Variável e Diretor Executivo. Também será feito um levantamento preliminar de funções a fim de identificar os grupos ocupacionais existentes e cargos-chave.

Após o desenvolvimento da estrutura de pontos e tabela salarial, será divulgado pela empresa aos colaboradores o programa de cargos e salários.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

1) Organograma

Foram verificados os cargos existentes e retirado uma amostra dos setores de renda fixa e renda variável.

2) LPF - Levantamento preliminar de funções:

LEVANTAMENTO PRELIMINAR DE FUNÇÃO (LPF)

Área: Renda Fixa e Renda Variável		Informante: Omar Camargo Neto	
Cargo: Diretor Executivo		Data: 6/10/2011	
NOME DO SUBORDINADO		PRINCIPAIS ATIVIDADES	
Fulano da Silva		GERENTE DE ÁREA DE PRODUTOS: Gerenciamento técnico-comportamental (prazos, processos, agendas, atribuições, funções, etc); Acompanhamento das Atividades dos Setores de Renda Fixa e Renda Variável; Coordenar e participar da reunião diária; Fomentar estratégias de investimento; Analisar papéis (análise gráfica e fundamentalista); Realizar o atendimento aos clientes; Analisar compra e venda de ações solicitadas pelo cliente; Análise crítica da concentração e da rentabilidade dos clientes; Controlar os contratos em aberto por participação de investidor; Preencher e manter atualizados os indicadores / monitoramento de desempenho; Acompanhamento da atuação dos assessores de investimento e agentes autônomos.	
Maria Beltrana		GERENTE DE RENDA FIXA: Gerenciamento técnico-comportamental (prazos, processos, agendas, atribuições, funções, etc); Aplicar o valor disponível da conta corrente (operação compromissada); Efetuar compra e venda de Papéis no CETIP e SELIC; Efetuar resgate antecipado no CETIP; Aprovar propostas a clientes; Realizar contato com clientes; Realizar contato com bancos(pesquisas de taxas, compra de títulos, pesquisa de novos produtos, etc); Controlar custo mensal CETIP/SELIC; Preencher e manter	

	atualizados os indicadores/monitoramento de desempenho; Verificar os dados de vencimento final de papéis; Efetuar aplicações e resgates do Fundo Investimento Multimercado; Controlar o recolhimento de IR como cotas do Fundo de Investimento Multimercado; Desenvolver as atividades / responsabilidades do Operador e Assistente de Renda Fixa;
--	--

LEVANTAMENTO PRELIMINAR DE FUNÇÃO (LPF)

Área: Renda Variável		Informante: Osni César	
Cargo: Gerente de Área de Produtos		Data: 7/10/2011	
NOME DO SUBORDINADO		PRINCIPAIS ATIVIDADES	
Beltrano Santos		COORDENADOR DE PREGÃO: Coordenar e acompanhar as atividades do operador e assistente de pregão; Inicializar o sistema Simec Bolsa; Verificar as ordens permanentes; Efetuar a validação de transferências; Alterar o fator de cálculo dos papéis; Verificar a venda (coberta / descoberta); Cadastrar papéis novos e novas séries de opções; Acompanhar as custódias negativas em D+1.	
Ciclano da Silva		OPERADOR DE PREGÃO: Operar com a BM&F e Bovespa; Verificar a venda (coberta / descoberta); Registrar ordens de compra e de venda; Efetuar operações a termo (abertura); Efetuar operações a termo (fechamento).	
Fulano Pereira		ASSESSORA DE INVESTIMENTOS: Fomentar estratégias de investimento; Realizar atendimento aos clientes; Realizar contatos diários com clientes; Análise Crítica da concentração e da rentabilidade dos clientes;	
Beltrano Siqueira		ASSESSOR DE RENDA VARIÁVEL II: Fomentar estratégias de Investimentos; Auxílio na preparação dos contratos para Asset; Participar das reuniões diárias; Realizar atendimento aos clientes; Realizar análise técnica para auxiliar nas reuniões diárias; Realizar contatos diários com clientes; Acompanhamento de produtos e negócios.	
Ciclano Andrade		ASSESSOR DE RENDA VARIÁVEL I: Participar das reuniões diárias; Realizar atendimento aos clientes; Realizar análise técnica para auxiliar nas reuniões diárias; Realizar contatos diários com clientes; Acompanhamento de produtos e negócios.	
Fulano Saúde		ASSESSOR DE CLUBE DE INVESTIMENTO: Solicitar a participação em ofertas de distribuição pública; Efetuar os pedidos de ofertas públicas; Analisar criticamente os Clubes de Investimento; Efetuar resgate e a aplicação de clientes dos Clubes de investimento; Calcular a quota diária dos clubes de investimento; Recolher o IRF dos resgates dos clientes dos Clubes de investimento; Efetuar a criação e encerramento dos Clubes de Investimento; Solicitar o CNPJ à Secretaria da Receita Federal; Realizar contato com os gestores dos clubes.	
Beltrano Felicidade		ASSESSORA FINANCEIRA DE CUSTÓDIA: Creditar os dividendos; Atualizar as bonificações e os grupamentos; Atualizar as subscrições de ações; Transferir as ações de carteira; Transferir carteira para outra Corretora; Receber carteira de outra Corretora; Provisionar os dividendos; Conciliação diária de custódia de ações; Lançar oferta de distribuição pública; Fazer a recompra de ações.	
Ciclano Sortudo		ASSISTENTE DE RENDA VARIÁVEL II: Participar das reuniões diárias; Ajuste no Simec de ativos emprestados para o	

	BTC; Controlar os contratos em aberto por participação de investidor; Controlar os saldos estrangeiros e opções em aberto; Conciliação diária de custódia de ações; Operações BTC: (ofertas, conciliação, empréstimos, contratos); Confeccionar planilhas em geral; Atendimento geral a clientes.
Fulano Alegria	ASSISTENTE DE RENDA VARIÁVEL I: Participar das reuniões diárias; Controlar os saldos estrangeiros e opções em aberto; Conciliação diária de custódia de ações; Confeccionar planilhas em geral;
Ciclano Silva	ASSISTENTE DE PREGÃO: Verificar as ordens permanentes; Verificar a venda (coberta / descoberta); Imprimir relatórios para os clientes; Cadastrar papéis novos e novas séries de opções; Fechar o movimento do Simec Bolsa; Fechar o movimento do Simec Bolsa; Acompanhar as custódias negativas em D+1.

LEVANTAMENTO PRELIMINAR DE FUNÇÃO (LPF)

Área: Renda Fixa		Informante: Jozéli Furhmann Ribeiro Teixeira	
Cargo: Gerente de Renda Fixa		Data: 10/10/2011	
NOME DO SUBORDINADO		PRINCIPAIS ATIVIDADES	
Beltrano Marin		ASSISTENTE DE RENDA FIXA: Atender clientes de Renda Fixa, consultar taxas Selic e CDI, atualizar a rentabilidade das carteiras dos clientes; Enviar extratos mensais / relatórios para os clientes; Elaborar o fechamento financeiro diário; Atualizar e encaminhar diariamente preço e taxa das debêntures, valor da cota e dividendo médio dos Fundos Imobiliários que são negociados.	
Ciclano Diamante		OPERADORA DE RENDA FIXA: Lançamentos no Sistema Simec Renda Fixa: Aplicações e Resgates De Clientes, Compra, Venda; Controlar as garantias para a CBLC/BM&F; Analisar viabilidade de participação em Oferta Pública de Debêntures e Fundo Imobiliário; Transferir a custódia dos títulos no CETIP e no SELIC; Realizar procedimentos para participação em Oferta Pública de Debêntures e Fundo Imobiliário junto ao Coordenador Líder;	


Os grupos ocupacionais identificados são:

- Profissional de Nível Superior
- Gerencial

Os cargos-chave identificados são:

- Gerente Departamental;
- Gerente de Área;
- Coordenador;
- Operador;
- Assessor;
- Assistente.

3) Descrição de função de acordo com o modelo utilizado pela empresa:

 <h2 style="margin: 0;">DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO</h2>	
Função: Gerente de Área de Produtos	Departamento: Renda Variável
<p style="text-align: center;">Descrição das principais atividades / responsabilidades:</p> <p>Gerenciamento técnico-comportamental (prazos, processos, agendas, atribuições, funções, etc); Acompanhamento das Atividades dos Setores de Renda Fixa e Renda Variável Coordenar e participar da reunião diária; Fomentar estratégias de investimento; Participar das reuniões diárias; Realizar o atendimento aos clientes; Analisar papéis (análises gráfica e fundamentalista); Analisar compra e venda de ações solicitada pelo cliente; Lançar ações no BTC; Ajuste no Simec de ativos emprestados para o BTC; Preparar contratos para operações BTC; Análise crítica da concentração e da rentabilidade dos clientes; Controlar os contratos em aberto por participação de investidor; Controlar os saldos estrangeiros e opções em aberto; Preencher e manter atualizados os indicadores / monitoramento de desempenho; Registrar ordens de compra e venda; Acompanhamento da atuação dos assessores de investimento e agentes autônomos.</p>	
<h3>COMPETÊNCIAS</h3>	
Instrução mínima:	
Básico 3º grau completo.	Desejável Especialização.
Habilidades / conhecimentos / noções:	
Básico Informática e Internet; Facilidade de negociação; Organização; Trabalho em equipe; Relacionamento interpessoal; Dinamismo; Iniciativa; Fluência verbal; Conhecimentos do Mercado de Capitais; Comprometimento com os objetivos da Empresa.	Desejável Criatividade; Concentração.
Experiência:	
Básico NA.	Desejável 08 anos de experiência.
Treinamento:	
Básico Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira.	Desejável Análise gráfica e fundamentalista.



OMAR CAMARGO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:

Gerente de Renda Fixa

Departamento:

Renda Fixa

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Gerenciamento técnico-comportamental (*prazos, processos, agendas, atribuições, funções, etc*);
 Aplicar o valor disponível da conta corrente (operação compromissada);
 Efetuar compra e venda de Papéis no CETIP e SELIC;
 Efetuar resgate antecipado no CETIP;
 Aprovar propostas a clientes;
 Realizar contato com clientes;
 Realizar contato com bancos(*pesquisas de taxas, compra de títulos, pesquisa de novos produtos, etc*);
 Controlar custo mensal CETIP/SELIC;
 Enviar extratos mensais / relatórios para os clientes;
 Preencher e manter atualizados os indicadores/monitoramento de desempenho;
 Verificar os dados de vencimento final de papéis;
 Efetuar aplicações e resgates do Fundo Investimento Multimercado;
 Controlar o recolhimento de IR como cotas do Fundo de Investimento Multimercado;
 Desenvolver as atividades / responsabilidades do Operador e Assistente de Renda Fixa;

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau completo.	Especialização.

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Informática e Internet; Gerenciamento de conflitos; Organização; Trabalho em equipe; Relacionamento interpessoal; Dinamismo; Iniciativa; Fluência verbal; Conhecimentos do Mercado de Capitais; Comprometimento com os objetivos da Empresa.	Criatividade; Boa redação; Boa aparência; Concentração.

Experiência:

Básico	Desejável
NA.	06 anos de experiência.

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira.	NA.

 OMAR CAMARGO <small>REPRESENTAÇÃO E SERVIÇOS</small>	<h2 style="margin: 0;">DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO</h2>				
Função: Coordenador de Pregão	Departamento: Renda Variável				
<p style="text-align: center;">Descrição das principais atividades / responsabilidades:</p> <p>Coordenar e acompanhar as atividades do operador e assistente de pregão; Inicializar o sistema Simec Bolsa; Verificar as ordens permanentes Efetuar a validação de transferências; Alterar o fator de cálculo dos papéis; Operar com a BM&F; Verificar a venda (coberta / descoberta); Registrar ordens de compra e de venda; Imprimir relatórios para os clientes; Cadastrar papéis novos e novas séries de opções; Fechar o movimento do Simec Bolsa; Acompanhar as custódias negativas em D+1; Efetuar operações a termo (abertura); Efetuar operações a termo (fechamento).</p>					
<h3 style="margin: 0;">COMPETÊNCIAS</h3>					
Instrução mínima:					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Básico</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3º grau completo.</td> </tr> </table>	Básico	3º grau completo.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Desejável</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Especialização.</td> </tr> </table>	Desejável	Especialização.
Básico					
3º grau completo.					
Desejável					
Especialização.					
Habilidades / conhecimentos / noções:					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Básico</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> Informática e Internet; Fluência verbal; Boa aparência; Concentração; Conhecimentos do Mercado de Capitais; Relacionamento interpessoal. </td> </tr> </table>	Básico	Informática e Internet; Fluência verbal; Boa aparência; Concentração; Conhecimentos do Mercado de Capitais; Relacionamento interpessoal.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Desejável</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> Dinamismo; Iniciativa; Trabalho em equipe; Utilização da calculadora financeira. </td> </tr> </table>	Desejável	Dinamismo; Iniciativa; Trabalho em equipe; Utilização da calculadora financeira.
Básico					
Informática e Internet; Fluência verbal; Boa aparência; Concentração; Conhecimentos do Mercado de Capitais; Relacionamento interpessoal.					
Desejável					
Dinamismo; Iniciativa; Trabalho em equipe; Utilização da calculadora financeira.					
Experiência:					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Básico</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">NA.</td> </tr> </table>	Básico	NA.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Desejável</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">03 anos de experiência.</td> </tr> </table>	Desejável	03 anos de experiência.
Básico					
NA.					
Desejável					
03 anos de experiência.					
Treinamento:					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Básico</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira. </td> </tr> </table>	Básico	Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Desejável</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">NA.</td> </tr> </table>	Desejável	NA.
Básico					
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira.					
Desejável					
NA.					



OMAR CAMARGO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:

Operador de Pregão

Departamento:

Renda Variável

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Inicializar o sistema Simec Bolsa;
 Verificar as ordens permanentes
 Efetuar a validação de transferências;
 Alterar o fator de cálculo dos papéis;
 Operar com a BM&F e Bovespa;
 Verificar a venda (coberta / descoberta);
 Registrar ordens de compra e de venda;
 Acompanhar as custódias negativas em D+1;
 Efetuar operações a termo (abertura);
 Efetuar operações a termo (fechamento).

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau completo	Especialização

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Informática e Internet; Fluência verbal; Boa aparência; Concentração; Conhecimentos do Mercado de Capitais; Relacionamento interpessoal.	Dinamismo; Iniciativa; Trabalho em equipe; Utilização da calculadora financeira.

Experiência:

Básico	Desejável
NA.	02 anos de experiência.

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira. Treinamento de Operador Mega Bolsa - Ancor	NA.



OMAR CAMARGO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:

Operador (a) de Renda Fixa

Departamento:

Renda Fixa

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Lançamentos no Sistema Simec Renda Fixa: Aplicações e Resgates De Clientes, Compra, Venda, Resg. Antec. de Títulos e Operação Compromissada;
 Realizar as transferências de clientes;
 Reavaliar os títulos;
 Controlar as garantias para a CBLC/BM&F;
 Solicitar e Acompanhar Compra / Venda Debêntures/Fundo Imob. na BM&F Bovespa (Merc. Secund);
 Elaborar propostas para clientes;
 Realizar contato com clientes;
 Enviar extratos mensais / relatórios para os clientes;
 Imprimir e Enviar Inf. de Rendimentos Financ. PJ (Trimestral) Renda Fixa;
 Arquivar os extratos CETIP/SELIC ;
 Transferir a custódia dos títulos no CETIP e no SELIC;
 Identificar comitentes;
 Efetuar Aplicações e Resgates no Fundo de Investimento Multimercado;
 Analisar viabilidade de participação em Oferta Pública de Debêntures e Fundo Imobiliário;
 Realizar procedimentos para participação em Oferta Pública de Debêntures e Fundo Imobiliário junto ao Coordenador Líder;
 Realizar cadastro para habilitação eletrônica e lançar as reservas no DDA (CBLCNet);
 Desenvolver as atividades / responsabilidades do Auxiliar de Renda Fixa.

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau completo.	Especialização.

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Informática e Internet; Fluência verbal; Boa aparência; Concentração; Conhecimentos do Mercado de Capitais; Relacionamento interpessoal.	Dinamismo; Iniciativa; Trabalho em equipe; Utilização de calculadora financeira.

Experiência:

Básico	Desejável
NA.	02 ano de experiência.

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade. Certificação de Instituição Financeira;	NA.



OMAR CAMARGO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:

Assessor de Investimento

Departamento:

Renda Variável

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Fomentar estratégias de investimento;
 Participar das reuniões diárias;
 Realizar atendimento aos clientes;
 Realizar contatos diários com clientes;
 Análise Crítica da concentração e da rentabilidade dos clientes;
 Auxiliar em atividades eventuais do setor.

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau completo.	Especialização.

Habilidades-/ conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Informática e Internet; Facilidade de negociação; Organização; Trabalho em equipe; Relacionamento interpessoal; Dinamismo; Iniciativa; Fluência verbal; Conhecimentos do Mercado de Capitais.	Criatividade; Boa redação Boa aparência; Concentração.

Experiência:

Básico	Desejável
1 ano	2 anos

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira.	Análise gráfica e fundamentalista.



OMAR CAMARGO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:

Assessor de Renda Variável II

Departamento:

Renda Variável

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Fomentar estratégias de Investimentos
 Participar das reuniões diárias;
 Realizar atendimento aos clientes;
 Realizar análise técnica para auxiliar nas reuniões diárias;
 Realizar contatos diários com clientes.
 Dar suporte para a Asset (definição dos negócios e elaboração);
 Auxílio na preparação dos contratos para Asset.

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau andamento.	

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Facilidade de negociação; Relacionamento interpessoal; Fluência verbal; Dinamismo; Boa aparência; Informática e Internet; Conhecimentos do Mercado de Capitais.	Simpatia; Trabalho em equipe; Iniciativa.

Experiência:

Básico	Desejável
NA.	1 ano

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira.	Análise gráfica e fundamentalista.



OMAR CAMARGO
CONSULTORIA E TREINAMENTO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:

Assessor de Renda Variável I

Departamento:

Renda Variável

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Participar das reuniões diárias;
Realizar atendimento aos clientes;
Realizar análise técnica para auxiliar nas reuniões diárias;
Realizar contatos diários com clientes;
Acompanhamento de produtos e negócios.

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau andamento.	

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Facilidade de negociação; Relacionamento interpessoal; Fluência verbal; Dinamismo; Boa aparência; Informática e Internet; Conhecimentos do Mercado de Capitais.	Simpatia; Trabalho em equipe; Iniciativa.

Experiência:

Básico	Desejável
NA.	1 ano

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira.	Análise gráfica e fundamentalista.



DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:
Assessor de Clube de Investimento

Departamento:
Renda Variável

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Solicitar a participação em ofertas de distribuição pública;
Efetuar os pedidos de ofertas públicas;
Analisar criticamente os Clubes de Investimento;
Efetuar a aplicação de clientes dos Clubes de investimento;
Efetuar o resgate de clientes dos Clubes de investimento;
Calcular a quota diária dos clubes de investimento;
Conferir e arquivar os documentos dos Clubes de investimento;
Recolher o IRF dos resgates dos clientes dos Clubes de investimento;
Imprimir os extratos mensais dos Clubes de Investimento;
Elaborar e enviar informações mensais e semestrais dos Clubes de Investimento;
Atualizar o Estatuto Social dos Clubes de Investimento;
Arquivar os documentos mensais dos Clubes de Investimento;
Arquivar os Termos de Adesão dos Clubes de Investimento;
Convocar AGE para os Clubes de Investimento;
Efetuar a criação dos Clubes de Investimento;
Efetuar o encerramento dos Clubes de Investimento;
Solicitar o CNPJ à Secretaria da Receita Federal;
Participar das reuniões diárias;
Realizar contato com os gestores dos clubes;
Desenvolver relatórios dos clubes Marlim e Malucelli

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau em andamento	

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Informática e Internet; Organização; Dinamismo; Atenção; Concentração; Trabalho em equipe; Iniciativa.	Conhecimentos de Contabilidade; Facilidade em cálculos; Conhecimentos do Mercado de Capitais.

Experiência:

Básico	Desejável
6 meses	1 ano

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade.	NA.



DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:
Assessora Financ. de Custódia

Departamento:
Renda Variável

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Creditar os dividendos;
Atualizar as bonificações e os grupamentos;
Atualizar as subscrições de ações;
Transferir as ações de carteira;
Transferir carteira para outra Corretora;
Receber carteira de outra Corretora;
Efetuar bloqueio junto aos Bancos;
Provisionar os dividendos;
Conciliação diária de custódia de ações;
Baixar as ações da custódia;
Lançar oferta de distribuição pública;
Efetuar cadastro na Bovespa.
Calcular a taxa de custódia;
Efetuar os processos para fechamento e ou redução de capital;
Fazer a recompra de ações;
Regularizar as compras em atraso.

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau em andamento.	

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Informática e Internet; Organização; Atenção; Dinamismo; Trabalho em equipe; Iniciativa.	Facilidade em cálculos; Concentração; Conhecimento do Mercado de Capitais.

Experiência:

Básico	Desejável
6 meses	1 ano

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade.	NA.



OMAR CAMARGO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:

Assistente de Renda Variável II

Departamento:

Renda Variável

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Participar das reuniões diárias;
 Ajuste no Simec de ativos emprestados para o BTC;
 Controlar os contratos em aberto por participação de investidor;
 Controlar os saldos estrangeiros e opções em aberto;
 Conciliação diária de custódia de ações;
 Operações BTC: (ofertas, conciliação, empréstimos, contratos);
 Confeccionar planilhas em geral;
 Atendimento geral a clientes.

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau em andamento	

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Facilidade de negociação; Relacionamento interpessoal; Fluência verbal; Dinamismo; Boa aparência; Informática e Internet; Conhecimentos do Mercado de Capitais.	Simpatia; Trabalho em equipe; Iniciativa.

Experiência:

Básico	Desejável
NA.	1 ano

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira.	Análise gráfica e fundamentalista.



OMAR CAMARGO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:

Assistente de Renda Variável I

Departamento:

Renda Variável

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Participar das reuniões diárias;
 Controlar os saldos estrangeiros e opções em aberto;
 Conciliação diária de custódia de ações;
 Confeccionar planilhas em geral;

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau em andamento	

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Facilidade de negociação; Relacionamento interpessoal; Fluência verbal; Dinamismo; Boa aparência; Informática e Internet; Conhecimentos do Mercado de Capitais.	Simpatia; Trabalho em equipe; Iniciativa.

Experiência:

Básico	Desejável
NA.	1 ano

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira.	Análise gráfica e fundamentalista.



OMAR CAMARGO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

Função:

Assistente de Pregão

Departamento:

Renda Variável

Descrição das principais atividades / responsabilidades:

Verificar as ordens permanentes;
 Verificar a venda (coberta / descoberta);
 Imprimir relatórios para os clientes;
 Cadastrar papéis novos e novas séries de opções;
 Fechar o movimento do Simec Bolsa;
 Acompanhar as custódias negativas em D+1.

COMPETÊNCIAS

Instrução mínima:

Básico	Desejável
3º grau em andamento	

Habilidades / conhecimentos / noções:

Básico	Desejável
Informática e Internet; Fluência verbal; Boa aparência; Concentração; Conhecimentos do Mercado de Capitais; Relacionamento interpessoal.	Dinamismo; Iniciativa; Trabalho em equipe.

Experiência:

Básico	Desejável
6 meses	1 ano

Treinamento:

Básico	Desejável
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade; Certificação de Instituição Financeira.	NA.

<div> OMAR CAMARGO <small>RESERVA FUNDOS DE INVESTIMENTO</small></div> <div><h1>DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO</h1></div>					
Função: Assistente de Renda Fixa	Departamento: Renda Fixa				
Descrição das principais atividades / responsabilidades:					
<p>Consultar taxas Selic e CDI e Atualizar o Simec Renda Fixa; Atualizar diariamente os P.U's para calculo de rentabilidade da carteira; Lançamentos no Sistema Simec Renda Fixa: Aplicações e Resgates De Clientes, Compra, Venda, Resg.Antec. de Títulos e Operação Compromissada; Controle de Aplicações e Resgates provenientes de Renda Variável; Realizar as transferências de clientes; Elaborar propostas para clientes; Reavaliar os títulos; Provisionar e controlar a cobrança de taxas dos clientes : TED / Cheque superior; Realizar contato com clientes; Enviar extratos mensais / relatórios para os clientes; Elaborar o fechamento financeiro diário; Atualizar Cota Fundo Invest. Omar Camargo; Fazer os arquivos; Controlar o recolhimento de IR e IOF Renda Fixa; Atualizar e encaminhar diariamente preço e taxa das debêntures que negociamos; Atualizar e encaminhar diariamente valor da cota e dividendo médio dos Fundos Imobiliários que negociamos;</p>					
<h2>COMPETÊNCIAS</h2>					
Instrução mínima:					
<table border="1"><thead><tr><th>Básico</th></tr></thead><tbody><tr><td>3º grau andamento</td></tr></tbody></table>	Básico	3º grau andamento	<table border="1"><thead><tr><th>Desejável</th></tr></thead><tbody><tr><td>-</td></tr></tbody></table>	Desejável	-
Básico					
3º grau andamento					
Desejável					
-					
Habilidades / conhecimentos / noções:					
<table border="1"><thead><tr><th>Básico</th></tr></thead><tbody><tr><td>Informática e Internet; Organização; Atenção; Dinamismo; Trabalho em equipe; Boa aparência; Boa dicção.</td></tr></tbody></table>	Básico	Informática e Internet; Organização; Atenção; Dinamismo; Trabalho em equipe; Boa aparência; Boa dicção.	<table border="1"><thead><tr><th>Desejável</th></tr></thead><tbody><tr><td>Iniciativa; Simpatia; Utilização da calculadora financeira; Conhecimentos do Mercado de Capitais.</td></tr></tbody></table>	Desejável	Iniciativa; Simpatia; Utilização da calculadora financeira; Conhecimentos do Mercado de Capitais.
Básico					
Informática e Internet; Organização; Atenção; Dinamismo; Trabalho em equipe; Boa aparência; Boa dicção.					
Desejável					
Iniciativa; Simpatia; Utilização da calculadora financeira; Conhecimentos do Mercado de Capitais.					
Experiência:					
<table border="1"><thead><tr><th>Básico</th></tr></thead><tbody><tr><td>6 meses</td></tr></tbody></table>	Básico	6 meses	<table border="1"><thead><tr><th>Desejável</th></tr></thead><tbody><tr><td>1 ano</td></tr></tbody></table>	Desejável	1 ano
Básico					
6 meses					
Desejável					
1 ano					
Treinamento:					
<table border="1"><thead><tr><th>Básico</th></tr></thead><tbody><tr><td>Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade.</td></tr></tbody></table>	Básico	Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade.	<table border="1"><thead><tr><th>Desejável</th></tr></thead><tbody><tr><td>NA.</td></tr></tbody></table>	Desejável	NA.
Básico					
Programa de Integração; Mercado de Capitais; Seminário ISO 9001 / Qualidade.					
Desejável					
NA.					

4) Avaliação dos Cargos

a) Definir os fatores de avaliação:

FATOR: Educação Formal	
GRAUS	DESCRIÇÃO DO GRAU
1	Ensino Fundamental
2	Ensino Médio
3	Ensino Técnico ou Superior em andamento
4	Ensino Superior Completo
5	Ensino Pós/ ou acima

FATOR: Experiência	
GRAUS	DESCRIÇÃO DO GRAU
1	De 6 meses a 1 ano de experiência
2	De 1,1 ano a 2 anos
3	De 2,1 anos a 3 anos
4	De 3,1 anos a 6 anos
5	De 6,1 anos para acima

FATOR : Complexidade e Iniciativa	
GRAUS	DESCRIÇÃO DO GRAU
1	SIMPLES - Trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instruções em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe ao superior imediato.
2	MODERADA – tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. O funcionário recebe instrução em quase todas as fases do trabalho.
3	ALTA – Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pelo superior imediato, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar alguns processos mais convenientes.
4	AVANÇADA – Tarefas complexas, regidas por instruções gerais e que devem ser adaptadas a problemas quase sempre diversificados. Exigem discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.
5	SUPERIOR - Tarefas de extrema complexidade, com produção de instruções gerais para a empresa, definição de estratégias, fomento de negócios. Cabe ao ocupante do cargo a iniciativa de buscar soluções e desenhar roteiro de implantação com julgamento de processos e parceria com Diretoria.

FATOR : Responsabilidade com pessoas e erros	
GRAUS	DESCRIÇÃO DO GRAU
1	Não exerce supervisão, executa trabalhos com alguma possibilidade de erro.
2	Lidera até 3 pessoas, executa trabalhos com possibilidades de ocorrências eventuais de erros e que tenham pouca dificuldade para correção.
3	Lidera até 6 pessoas, executa trabalhos com possibilidades de erros que venham a ser descobertos por terceiros.
4	Lidera até 10 pessoas, executa trabalhos com alta possibilidade de erros que afetam outros setores, com muita dificuldade de correção.
5	Lidera acima de 10 pessoas, executa trabalhos elevado grau de confiabilidade e responsabilidade, erros afetam sensivelmente a organização e terceiros, geram prejuízos financeiros e pessoais e de difícil correção.

b) Definir a importância dos fatores de avaliação – Comitê Avaliação:

O comitê de avaliação determinará o peso do grau para cada fator.

FATOR	GRAU
Escolaridade	35%
Experiência	30%
Complexidade e Iniciativa	20%
Responsabilidade com pessoas e erros	15%

b.1) Definir a sistemática de avaliação dos cargos - Comitê Avaliação:

O comitê de avaliação deverá determinar a distribuição de cada cargo de acordo com a descrição nos graus de cada fator.

CARGOS	Fatores			
	Escolaridade	Experiência	Complexidade e Iniciativa	Responsabilidade por pessoas e erros
Gerente de Área de Produtos	5	5	5	5
Gerente de Depart. de Renda Fixa	4	4	4	3
Coordenador de Pregão	4	3	4	2
Operador de Pregão	4	2	3	1
Operadora de Renda Fixa	4	2	3	1
Assessora de Investimentos	4	2	3	1
Assessor de Renda Variável	3	1	3	1
Assessor de Clube de Investimento	3	1	3	1
Assessora financeira de Custódia	3	1	3	1
Assistente de Renda Variável	3	1	2	1
Assistente de Pregão	3	1	2	1
Assistente de Renda Fixa	3	1	2	1

5) Cálculo dos pontos para os cargos (taxas de Importância):

Neste item será determinado o número mínimo e máximo de pontos, bem como o cálculo de cada fator de acordo com a taxa de importância já determinada no item b.

O número de atribuição dos pontos pelos graus dos fatores serão:

b.1) Mínima de 100

b.1) Máxima de 500

Para o cálculo dos pontos será utilizado a Progressão Aritmética (PA):

$$PA = \frac{a_n - a_1}{n - 1}$$

Onde, a_n = valor máximo de pontos do plano (500 pts)

a_1 = menor pontuação encontrada entre os cargos (100 pts)

n = número de graus

Fator Escolaridade:

Taxa de Importância: 35%

Mínima: 100

Máxima: 500

Número de graus: 05

Cálculo:

Grau 1: Fundamental: $100 \cdot 35\% = 35 = a_1$

Grau 5: Pós Graduação: $500 \cdot 35\% = 175 = a_n$

$$G = PA = \frac{a_n - a_1}{n - 1} = \frac{175 - 35}{5 - 1} = 35$$

Grau 2 (G_2) = $G + a_1 = 35 + 35 = 70$

Grau 3 (G_3) = $G_2 + a_1 = 70 + 35 = 105$

Grau 4 (G_4) = $G_3 + a_1 = 105 + 35 = 140$

FATOR: Experiência

Taxa de importância: 30%

Grau 1 = $100 \cdot 30\% = 30$

Grau 5 = $500 \cdot 30\% = 150$

$$G = PA = \frac{a_n - a_1}{n - 1} = \frac{150 - 30}{5 - 1} = 30$$

$$\text{Grau 2}(G_2) = G + a_1 = 30 + 30 = 60$$

$$\text{Grau 3}(G_3) = G_2 + a_1 = 60 + 30 = 90$$

$$\text{Grau 4}(G_4) = G_3 + a_1 = 90 + 30 = 120$$

FATOR: Complexidade e Iniciativa

Taxa de importância: 20%

$$\text{Grau 1} = 100 \cdot 20\% = 20$$

$$\text{Grau 5} = 500 \cdot 20\% = 100$$

$$G = PA = \frac{a_n - a_1}{n - 1} = \frac{100 - 20}{5 - 1} = 20$$

$$\text{Grau 2}(G_2) = G + a_1 = 20 + 20 = 40$$

$$\text{Grau 3}(G_3) = G_2 + a_1 = 40 + 20 = 60$$

$$\text{Grau 4}(G_4) = G_3 + a_1 = 60 + 20 = 80$$

FATOR: Responsabilidade com pessoas e erros

Taxa de importância: 15%

$$\text{Grau 1} = 100 \cdot 15\% = 15$$

$$\text{Grau 5} = 500 \cdot 15\% = 75$$

$$G = PA = \frac{a_n - a_1}{n - 1} = \frac{75 - 15}{5 - 1} = 15$$

$$\text{Grau 2}(G_2) = G + a_1 = 15 + 15 = 30$$

$$\text{Grau 3}(G_3) = G_2 + a_1 = 30 + 15 = 45$$

$$\text{Grau 4}(G_4) = G_3 + a_1 = 45 + 15 = 60$$

5.1) Tabela de distribuição dos pontos para cada fator. Após os cálculos realizados acima, monta-se a tabela progressiva abaixo dos graus em relação ao peso de cada fator.

Fator	Grau %	1	2	3	4	5
Instrução	35%	35	70	105	140	175
Experiência	30%	30	60	90	120	150
Complexidade e Iniciativa	20%	20	40	60	80	100
Resp. Pessoas e Erros	15%	15	30	45	60	75
	100%	100	200	300	400	500

6) Classificação de Cargos

Para realizar a classificação dos cargos é necessário fazer a distribuição dos fatores de acordo com a tabela de pontos calculada no item 5.1). Posteriormente realizar o somatório total de pontos por cargo.

Cargos ↓									
Fatores ⇒	instrução		experiência		complexidade e iniciativa		resp. pessoas e erros		
	GGraus	Ptos	GGraus	PPtos	GGraus	PPtos	GGraus	PPtos	Total de pontos
Gerente de Área de Produtos	5	175	5	150	5	100	5	75	500
Gerente de Depart. de Renda Fixa	4	140	4	120	4	80	3	45	385
Coordenador de Pregão	4	140	3	90	4	80	2	30	340
Operador de Pregão	4	140	2	60	3	60	1	15	275
Operadora de Renda Fixa	4	140	2	60	3	60	1	15	275
Assessora de Investimentos	4	140	2	60	3	60	1	15	275
Assessor de Renda Variável	3	105	1	30	3	60	1	15	210
Assessor de Clube de Investimento	3	105	1	30	3	60	1	15	210
Assessora financeira de Custódia	3	105	1	30	3	60	1	15	210
Assistente de Renda Variável	3	105	1	30	2	40	1	15	190
Assistente de Pregão	3	105	1	30	2	40	1	15	190
Assistente de Renda Fixa	3	105	1	30	2	40	1	15	190

7) Estrutura Salarial

a) Pontos e Salário médio do Mercado:

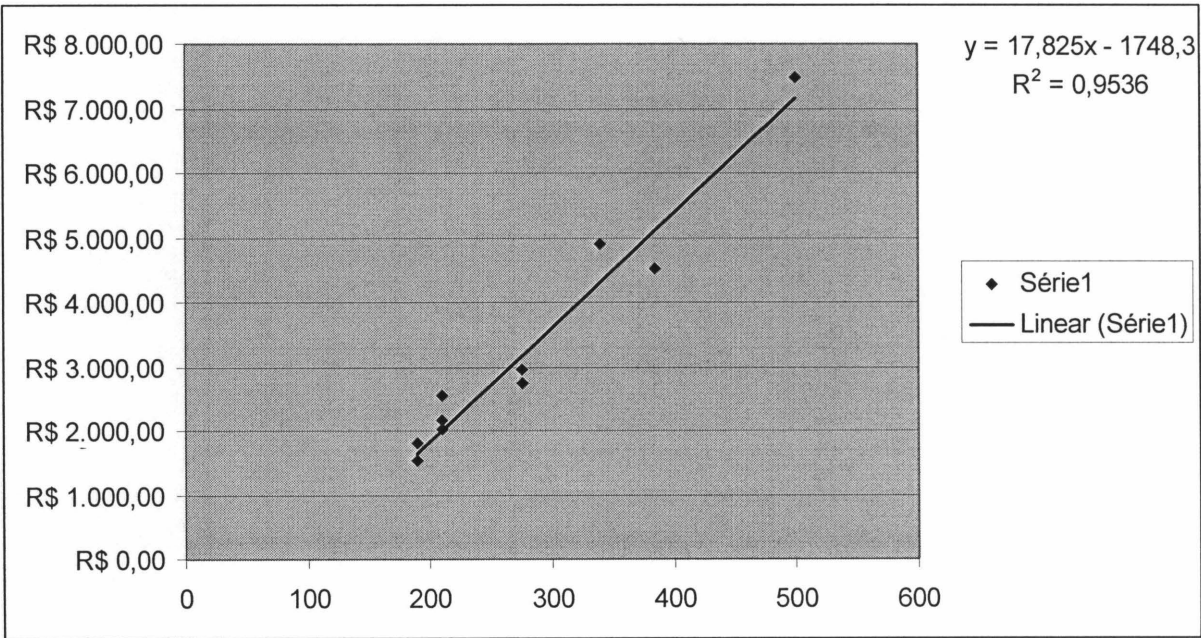
Nesta fase ocorre a montagem da tabela relacionando os pontos de cada cargo com o salário médio do mercado apontado na pesquisa salarial do Sindicor.

CARGOS	PONTOS	SALÁRIO MÉDIO MERCADO
Gerente de Área de Produtos	500	R\$ 7.470,00
Gerente de Depart. de Renda Fixa	385	R\$ 4.525,00
Coordenador de Pregão	340	R\$ 4.917,63
Operador de Pregão	275	R\$ 2.750,00
Operadora de Renda Fixa	275	R\$ 2.750,00
Assessora de Investimentos	275	R\$ 2.950,00
Assessor de Renda Variável	210	R\$ 2.040,00
Assessor de Clube de Investimento	210	R\$ 2.550,00
Assessora financeira de Custódia	210	R\$ 2.155,00
Assistente de Renda Variável	190	R\$ 1.522,00
Assistente de Pregão	190	R\$ 1.800,00
Assistente de Renda Fixa	190	R\$ 1.522,00

b) Equação de regressão:

De acordo com a equação de regressão dada pela reta que se apresenta no gráfico abaixo temos que:

$Y = -1748,3 + 17,825x$



c) Amplitude das Faixas:

Para calcular as amplitudes das faixas, é necessário utilizar uma Progressão Aritmética, considerando o número máximo de pontos de 500 e o número mínimo de pontos de 100, bem como o número de termos 6, pois temos 5 graus.

$$PA = \frac{NA - A1}{N - 1} = \frac{500 - 100}{6 - 1} = 80$$

Grau	De	Até
1	100	180
2	181	260
3	261	340
4	341	420
5	421	500

d) Tabela de ponto médio de cada grau:

Para calcular o ponto médio de cada grau é necessário realizar a soma do ponto mínimo e do ponto máximo e dividir por 2.

Grau	Ponto mínimo	Ponto máximo	Ponto médio
1	100	180	140,0
2	181	260	220,5
3	261	340	300,5
4	341	420	380,5
5	421	500	460,5

e) Tabela De Pontuação Da Faixa – Valor do Ponto Médio

Para que seja possível calcular o Valor do Ponto Médio do grau, é necessário aplicar a equação de regressão calculada no item h, e substituir para todos os graus, sendo X igual ao valor do ponto médio.

$$\text{GRAU 1} = -1748,3 + 17,825.(140)$$

$$\text{GRAU 2} = -1748,3 + 17,825.(220,5)$$

$$\text{GRAU 3} = -1748,3 + 17,825.(300,5)$$

$$\text{GRAU 4} = -1748,3 + 17,825.(380,5)$$

$$\text{GRAU 5} = -1748,3 + 17,825.(460,5)$$

Grau	Ponto mínimo	Ponto máximo	Ponto médio	Valor do Ponto Médio (R\$)
1	100	180	140,0	747,2
2	181	260	220,5	2182,1125
3	261	340	300,5	3608,1125
4	341	420	380,5	5034,1125
5	421	500	460,5	6460,1125

f) Definição da amplitude do grau e tabela de valores de salário mínimo e máximo

A amplitude será de 45%, portanto $^2\sqrt{1,45} = 1,204159458$

Grau	Valor do Ponto Mínimo (R\$)	Valor do Ponto Médio (R\$)	Valor do Ponto Máximo (R\$)
1	620,52	747,20	899,75
2	1.812,15	2.182,11	2.627,61
3	2.996,38	3.608,11	4.344,74
4	4.180,60	5.034,11	6.061,87
5	5.364,83	6.460,11	7.779,00

g) Tabela de referência para enquadramento de cargos nos graus:

Para realizar o enquadramento dos cargos nos graus é necessário fazer a comparação com a tabela de amplitude dos graus e o ponto atribuído a cada cargo.

Tabela de amplitude dos graus

Grau	De	Até
1	100	180
2	181	260
3	261	340
4	341	420
5	421	500

Abaixo teremos a tabela de enquadramento dos cargos nos graus de acordo com os pontos apresentados na tabela acima.

Cargos ↓		Enquadramento
	Total de pontos	grau
Gerente de Área de Produtos	500	5
Gerente de Depart. de Renda Fixa	385	4
Coordenador de Pregão	340	3
Operador de Pregão	275	3
Operadora de Renda Fixa	275	3
Assessora de Investimentos	275	3
Assessor de Renda Variável	210	2
Assessor de Clube de Investimento	210	2
Assessora financeira de Custódia	210	2
Assistente de Renda Variável	190	2
Assistente de Pregão	190	2
Assistente de Renda Fixa	190	2

Portanto, de acordo com as tabelas acima temos:

GRAU 1 – CARGOS: Nenhum cargo

GRAU 2 – CARGOS: Assessor de Renda Variável, Assessor de Clube de Investimento, Assessora financeira de Custódia, Assistente de Renda Variável, Assistente de Pregão, Assistente de Renda Fixa.

GRAU 3 – CARGOS: Coordenador de Pregão, Operador de Pregão, Operador de Renda Fixa, Assessora de Investimentos.

GRAU 4 – CARGOS: Gerente de Departamento de Renda Fixa

GRAU 5 – CARGOS: Gerente de Área de Produtos

h) Cálculo das faixas salariais

O fator de cálculo para as outras faixas salariais terá 8 níveis que corresponderão ao salário admissional e demais níveis Jr I, Jr II, Jr III, Pleno I, Pleno II, Pleno III e Sênior para os cargos gerenciais e coordenação e níveis I e II para os cargos operacionais.

Portanto teremos 5 graus e 8 interníveis com crescimento horizontal de 5,45%.

Para realizar o cálculo deve-se aplicar a para o nível 1 o valor do ponto mínimo e para o nível 8 o valor do ponto máximo, os demais níveis tem seus valores determinados pela fórmula:

Próximo nível = (sal + x*sal), aplicado 7 vezes até atingir os 45%, onde x é:

$$X = \sqrt[7]{1,45}$$

$$X = 1,054514539$$

Operacional	ADM	I			II			Mudança categoria
Gerencial	ADM	JR I	JR II	JR III	PL I	PL II	PL III	SR
Nível → Grau ↓	1	2	3	4	5	6	7	8
1	620,52	654,34	690,01	727,63	767,30	809,13	853,23	899,75
2	1812,15	1910,93	2015,11	2124,96	2240,80	2362,96	2491,77	2627,61
3	2996,37	3159,72	3331,97	3513,61	3705,15	3907,14	4120,14	4344,74
4	4180,60	4408,51	4648,83	4902,26	5169,51	5451,32	5748,50	6061,87
5	5364,83	5657,29	5965,70	6290,91	6633,86	6995,50	7376,86	7779,01

8) Política salarial

A empresa optou por estabelecer uma política salarial que estimule o crescimento interno, bem como adequada ao mercado externo. Desta maneira, a empresa retém bons profissionais, oferecendo uma política de carreira com evolução do colaborador na função que exerce, além de possibilitar crescimento de categoria.

a) Salário de Admissão

Considera-se salário admissão, aquele utilizado no enquadramento do período de experiência. Este salário será inferior aos demais para avaliação de desempenho e atendimento das necessidades da empresa.

b) Enquadramento após experiência

Após o período de experiência, manterá o salário por mais 3 meses, ao apresentar rendimento satisfatório, o funcionário terá reajuste de acordo com o nível apresentado na avaliação de desempenho institucional de enquadramento. Esta avaliação ocorrerá semestralmente.

c) Promoções nos primeiros anos

As promoções ocorrerão de acordo com a evolução em suas funções, atendimento das necessidades da empresa, habilidades e qualificações necessárias para então ser aprovado em promoções e reajustes salariais.

Para a promoção também serão necessários os preenchimentos de todos os itens da política de Gestão Estratégica da empresa Omar Camargo.

d) Promoção Horizontal

As promoções horizontais correspondem às mudanças de níveis dentro do mesmo cargo, seja elas gerencial, coordenação, supervisão ou operacional.

Os aumentos decorrentes da promoção horizontal podem ser concedidos em qualquer mês do ano e devem se ajustar ao orçamento definido para essa finalidade.

Para a promoção horizontal (mudança de nível) serão necessárias duas avaliações institucionais / semestrais seguidas, considerando temporalidade de um ano.

e) Mudança de classe na mesma faixa

Ocorre um reajuste salarial por reclassificação quando um cargo recebe atribuições adicionais, de maior complexidade e responsabilidade e que exijam maior conhecimento do que as atribuições anteriores do cargo, justificando uma reclassificação do cargo para uma classe mais alta na estrutura de cargos.

f) Mérito - desempenho/produtividade

O aumento por mérito ou promoção horizontal pode ser concedido ao funcionário que apresentar desempenho que o destaque significativamente dos demais ocupantes do mesmo cargo ou dentro de uma equipe de trabalho.

É uma alteração do salário do funcionário dentro da Faixa Salarial da Classe correspondente ao seu cargo. Essa alteração do salário só poderá ocorrer se o colaborador tiver 2 anos ou mais de diferença na mesma função que os demais.

Quando o cargo pertencer a uma carreira específica, como auxiliares, assistentes e analistas, o funcionário só poderá ser promovido verticalmente 6 meses após receber uma promoção horizontal, desde que preencha os requisitos necessários.

O percentual adotado para os casos de promoção horizontal é de 5,45%.

Em casos de desempenho destacado este percentual poderá chegar a 12%.

g) Promoção Vertical – Quadro de Vagas

A empresa definiu que para aumentos por promoção vertical são concedidos aos funcionários que passam a ocupar cargos incluídos numa Classe superior à classe atual do cargo, dentro da estrutura de cargos.

A promoção vertical está vinculada à existência de vaga no quadro de funcionários, ou poderá ocorrer em função da necessidade de preenchimento de uma vaga em aberto (caso de encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, por exemplo).

Os candidatos a uma promoção vertical deverão passar por um processo de avaliação conduzido pela área de Recursos Humanos, processo definido pelo instrumento de Avaliação de *Back up*, realizado semestralmente.

Além de atender a avaliação de *Back up* a promoção vertical (mudança de categoria) serão necessárias quatro avaliações institucionais / semestrais, considerando temporalidade de dois anos.

5 CONCLUSÃO

O trabalho consta de diversas etapas onde se puderam identificar a situação atual, desenvolver um modelo e trabalhar o modelo na prática.

Durante o levantamento preliminar das condições atuais da empresa, se verificou que a empresa utilizava-se de valores empíricos para determinar as alterações salariais e em alguns casos alterando verticalmente os cargos, apenas para elevarem o salário de determinado colaborador.

Diante do quadro encontrado na empresa, buscou-se realizar um estudo sobre a metodologia de pontos, a fim de desenvolver um plano de cargos e salários para os setores de renda fixa e variável. Para tanto, foi necessário conhecer a estrutura das atividades de cada cargo, seu nível de complexidade e interrelação com os demais cargos. Após a avaliação preliminar foi desenvolvido um modelo de cargos e salários contemplando apenas o salário fixo funcional, pois é o parâmetro mais necessário para a empresa aprimorar em relação ao mercado.

Dos 47 cargos existentes na empresa, foram descritos 12 cargos, bem como a avaliação dos cargos e aplicação no modelo de pontos. Para isso foram definidos 4 fatores com 5 graus cada um. Também foi definido 8 níveis, sendo o primeiro admissional e os demais interníveis. Foi definido uma amplitude de 45% entre o primeiro e o último nível, bem como um crescimento horizontal de 5,45% para os interníveis.

Após desenvolver a tabela salarial e realizar o enquadramento dos cargos, foi constatado que estão:

Acima

- gerente de área de produtos encontra-se 5,57% acima do nível sênior no grau 5;
- coordenador de pregão encontra-se 1,15% acima do nível Jr II no grau 3;
- assessor de investimento encontra-se 9,35% acima do 1º nível da classe II no grau 3,
- assessor de custódia encontra-se 26,52% acima do salário de mudança de categoria no grau 2;

Abaixo

- gerente de renda fixa encontra-se 52,73% abaixo do nível pleno I no grau 4;
- operador de pregão encontra-se 34,52% abaixo do 1º nível da classe I e o operador de renda fixa encontra-se 47,19% abaixo do 1º nível da classe I ambos os operadores no grau 3,
- assessor de clube de investimento encontra-se 9,87% abaixo do 1º nível da classe I;
- assessor de renda variável I encontra-se 46,99% abaixo do 1º nível classe I e o assessor de renda variável II que encontra-se 29,90% abaixo do 1º nível da classe II, porém será necessário considerar a comissão na composição da remuneração;
- assistente de renda variável encontra-se 72,17% abaixo do salário de admissão;
- assistente de renda fixa encontra-se 30,27% abaixo do salário de admissão;
- assistente de pregão encontra-se 0,67% abaixo do salário de admissão.

Após a constatação de inconsistências nas remunerações dos cargos, será necessário elevar aqueles que estão inferiores, bem como avaliar o motivo dos salários mais altos, pois estes podem ser devido ao tempo de empresa acarretando uma curva acentuada do salário ou uma discussão junto a Diretoria quanto à manutenção deste colaborador na empresa. Para comparação do enquadramento dos cargos na tabela salarial, foi utilizado como base, o nível em que os colaboradores encontram-se na avaliação de desempenho institucional realizada em Julho de 2011.

Realizar um plano de cargos e salários significa gerir e governar o recurso salário nas organizações de maneira eficaz, com o objetivo de atrair, reter, motivar as pessoas que a empresa necessite, bem como as pessoas receberem o justo pagamento pelo serviço realizado.

Finalizando, foi uma grande oportunidade de demonstrar a aplicação prática de cargos e salários.

6 REFERÊNCIAS

CARDOSO, Luiz Roberto. **Avaliando Sistemas de Remuneração baseados em Habilidades e Competências: a Visão dos Profissionais de Gestão de Pessoas.** Artigo publicado na revista da RBGN, v.8, n.21, mai./ago (2006, p.13-23).

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico.** 6ªed. São Paulo: Futura, 2000.

RESENDE, Ênio J. **Cargos, Salários e Carreira: novos paradigmas conceituais e práticos.** São Paulo: Summus, 1991.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários manual prático e novas metodologias.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1998.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários.** 8º Ed. São Paulo: LTR, 2000.

WOOD, Thomaz Jr. **Remuneração estratégica A nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.